

Allegato 1

Descrizione dei Servizi di Contact Center Multi-Canale

Servizio Operatori, Monitoraggio e Infrastruttura
Tecnologica a supporto

Sommario

1	Premessa	6
1.1	Modello di Customer Care	6
1.1.1	Canali Sincroni del CC	7
1.1.2	Canali Asincroni del CC	9
2	Servizio Operatori	9
2.1	Servizio Operatori Inbound Multicanale	11
2.1.1	Contatti Telefonici (contatti "voce")	12
2.1.2	Contatti Chat	14
2.1.3	Contatti di Messaggistica Istantanea	15
2.1.4	Gestione dei Contatti Inbound Asincroni	16
2.2	Servizio Operatori Outbound multi-canale	17
3	Organizzazione del Servizio Operatori	18
3.1	Modello Organizzativo per la Gestione del Servizio	18
3.2	Tipologia di Professionalità Richieste	19
3.3	Formazione e Addestramento del Personale del Contact Center	21
3.3.1	Formazione alle Nuove Risorse inserite	22
3.3.2	Formazione Specialistica	23
3.3.3	Formazione Periodica	24
3.3.4	Formazione di Aggiornamento	26
3.4	Gestione multi-livello di reclami e segnalazioni	27
3.5	Volumi	28
3.5.1	Scalabilità del Servizio	28
3.5.2	Peak Management	28
4	Qualità del Contact Center	29
4.1	Servizio di Control Room	31
4.1.1	Qualità erogata dal Servizio Operatori	32
4.1.2	Processi di Formazione e Skill Management	33

4.1.3	<i>Workforce Management</i>	35
4.1.4	<i>Analisi Predittiva delle Performance</i>	36
4.2	Monitoraggio della Qualità.....	38
4.2.1	<i>Governance della Qualità del Servizio di CC</i>	38
4.2.1.1	Strumenti di monitoraggio della qualità del servizio	39
4.2.2	<i>Mystery audit</i>	47
4.2.3	<i>Metodologie previste per il rilevamento e il miglioramento della qualità</i>	50
4.2.4	<i>Rilevazione dei Livelli di Servizio (Service Level Agreement)</i>	51
4.2.5	<i>Modalità di interazione e coordinamento</i>	51
4.2.6	<i>Accesso a dati e informazioni del servizio di CC</i>	52
5	Implementazione e gestione dell'infrastruttura tecnologica a supporto del servizio di CC	52
5.1	Componenti messe a disposizione da INPS per consentire l'erogazione del Servizio Operatori	53
5.1.1	<i>Componenti di base: Canali di contatto al CC (sincroni e asincroni)</i>	53
5.1.2	<i>Infrastruttura tecnologica di base per la registrazione dei contatti telefonici (contatti "voce")...</i>	57
5.1.3	<i>Componenti di base: Servizio automatico in linea (IVR, Visual IVR)</i>	58
5.1.4	<i>Componenti di base: Soluzione tecnologica per il Riconoscimento vocale (Portale vocale e servizi automatici)</i>	60
5.1.5	<i>Partecipazione e supporto alle attività di test e collaudo</i>	61
5.1.6	<i>Ulteriori componenti di proprietà dell'Ente</i>	61
5.1.7	<i>Componenti infrastrutturali per l'erogazione di servizi innovativi</i>	62
5.2	Componenti messe a disposizione da INPS Servizi per consentire l'erogazione del Servizio Operatori.....	63
5.3	Servizi e attività garantiti da INPS Servizi	67
5.3.1	<i>Servizi Garantiti da INPS Servizi</i>	67
5.3.2	<i>Attività in capo ad INPS Servizi</i>	67
6	Trasferimento finale	72
6.1	Proprietà delle componenti.....	72
7	Requisiti di conservazione e disponibilità dei dati	73

8	Criteri di remunerazione del servizio	73
9	Piano di attivazione e continuità.....	73
10	Personale di INPS e INPS Servizi	74

DEFINIZIONI E ACRONIMI

Definizioni/Acronimi	Descrizione
<i>INPS</i>	L'Ente o l'Istituto
<i>INPS Servizi SpA</i>	La Società
<i>ASR</i>	Automatic Speech Recognition
<i>BO</i>	Back Office
<i>CC</i>	Contact Center
<i>CCM</i>	Contact Center Multicanale
<i>CED</i>	Centro Elaborazione Dati
<i>CF</i>	Codice Fiscale
<i>CIE</i>	Carta di Identità Elettronica
<i>CNIPA</i>	Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione
<i>CNS</i>	Carta Nazionale dei Servizi
<i>Corsi CBT</i>	Cognitive Behavioral Therapy
<i>CRM</i>	Customer Relationship Management
<i>CRMA</i>	Analytical Customer Relationship Management
<i>CSI</i>	Customer Satisfaction Index
<i>CTI</i>	Computer Telephone Integration
<i>CUD</i>	Certificazione Unica dei Redditi
<i>DMTF</i>	Dual Tone Multi Frequency
<i>ETH</i>	Ethernet
<i>FAQ</i>	Frequently Asked Questions
<i>FTE</i>	Full Time Equivalent
<i>HW</i>	Hardware
<i>IA</i>	Intelligenza Artificiale
<i>ICA</i>	Indipendent Component Analysis
<i>ICT</i>	Information and Communication Technologies
<i>ISO</i>	International Organization for Standardization
<i>IVR</i>	Interactive Voice Response
<i>KM</i>	Knowledge Management
<i>KPI</i>	Key Performance Indicators
<i>LAN</i>	Local Area Network
<i>MAC</i>	Manutenzione Correttiva
<i>MAD</i>	Manutenzione Adeguata
<i>MAV</i>	Pagamento Mediante Avviso
<i>MEV</i>	Manutenzione Evolutiva
<i>MPLS</i>	Multiprotocol Label Switching
<i>NLP</i>	Natural Language Processing
<i>OCR</i>	Optical Character Recognition
<i>OPA</i>	Offerta Pubblica di Acquisto
<i>PA</i>	Pubblica Amministrazione
<i>PDL</i>	Postazione di Lavoro
<i>PDR</i>	Piano di Disaster Recovery
<i>PEC</i>	Posta Elettronica Certificata
<i>PIN</i>	Personal Identification Number
<i>QR Code</i>	Quick Response Code

<i>RdS</i>	Richiesta Servizio
<i>RPO</i>	Recovery Point Objective
<i>RTO</i>	Recovery Time Objective
<i>RTP</i>	Real-time Transport Protocol
<i>SAN</i>	Storage Area Network
<i>SAS</i>	Statistical Analysis System
<i>Server SMTP</i>	Simple Mail Transfer Protocol
<i>SLA</i>	Service Level Agreement
<i>SPID</i>	Sistema Pubblico di Identità Digitale
<i>SSO</i>	Single Sign-On
<i>SW</i>	Software
<i>TOJ</i>	Training on the Job
<i>TTS</i>	Text to Speech
<i>UTP</i>	Unshielded Twisted Pair
<i>VDI</i>	Virtual Desktop Infrastructure
<i>VLAN</i>	Virtual Local Area Network
<i>VOIP</i>	Voice Over Internet Protocol
<i>VPN SSL</i>	Secure Socket Layer Virtual Private Network
<i>WAN</i>	Wide Area Network
<i>WFM</i>	Workforce Management
<i>XDSL</i>	Digital Subscriber Line

1 Premessa

Il servizio affidato da INPS (di seguito anche "l'Ente" o "l'Istituto") ad INPS Servizi S.p.a. (di seguito anche "la Società" o "INPS Servizi") ha ad oggetto la fornitura di **soluzioni e servizi di Contact Center Multicanale (di seguito CC)** per l'erogazione di servizi informativi e dispositivi all'Utenza dell'Ente.

In particolare, la Società dovrà garantire, in maniera continuativa, per l'intero periodo di validità del presente contratto:

- a) **l'erogazione del Servizio Operatori** con personale dedicato esclusivamente al CC, su siti operativi o postazioni remotizzate, mediante infrastrutture sviluppate e condotte dalla Società, di cui al punto b). Inoltre, la stessa dovrà garantire il **monitoraggio continuo della qualità del servizio** ed attuare, ove necessario, gli opportuni interventi migliorativi;
- b) **l'implementazione e gestione dell'Infrastruttura tecnologica a supporto del Servizio Operatori**. Quest'ultima si articola in:
 - **componenti infrastrutturali messe a disposizione dall'Ente (cfr. 5.1)**, ovvero le componenti di base per l'erogazione del servizio, le ulteriori componenti messe a disposizione della Società ed eventuali componenti innovative di proprietà dell'Ente. A tal proposito, la Società dovrà attivarsi per la gestione di tali componenti innovative che l'Ente, nel corso della durata del contratto, si riserverà di fornire, ove lo ritenga necessario, ad integrazione dell'infrastruttura e ai fini migliorativi del Servizio Operatori;
 - **componenti infrastrutturali messe a disposizione dalla Società (cfr. 5.2)**, di cui la stessa dovrà garantire il monitoraggio continuo della disponibilità nonché dell'adeguato funzionamento e del costante aggiornamento, ai fini dell'ottimale erogazione del Servizio Operatori.

1.1 Modello di Customer Care

Il modello di customer care prevede una **gestione integrata di tutti i canali** attivi sincroni e asincroni, garantendo:

- l'univocità dei dati comunicati dall'utente al CC e da quest'ultimi agli utenti;
- la possibilità di condivisione dei dati tra differenti operatori dedicati al servizio di CC;
- la facoltà per l'Utenza di poter indistintamente contattare il CC, anche per una medesima richiesta di servizio, attraverso canali differenti.

In tale ottica deve essere possibile, nell'ambito della gestione di un medesimo contatto, il **passaggio sincrono e asincrono da un canale all'altro** (unified communication – descritta in dettaglio nei paragrafi successivi) **e da un gruppo/livello di operatore telefonico ad un altro** (es. da un operatore di primo livello ad uno di secondo livello, oppure da un operatore specializzato in un ambito ad uno specializzato in un altro ambito) del contatto, dei dati e scheda CRM associati.

Tale modello deve consentire agli operatori del CC, su richiesta dell'Utenza o dell'Ente, di poter fornire eventuali risposte, sincrone o differite, su un canale differente rispetto a quello utilizzato per l'apertura della richiesta di servizio (es. invio di sms o e-mail nel corso di una conversazione telefonica).

Alla luce degli elementi sopra illustrati, si riporta di seguito uno schema esemplificativo che rappresenta in sintesi gli elementi caratterizzanti il **modello di servizio** cui dovrà essere basato il servizio di CC oggetto del contratto di servizio.

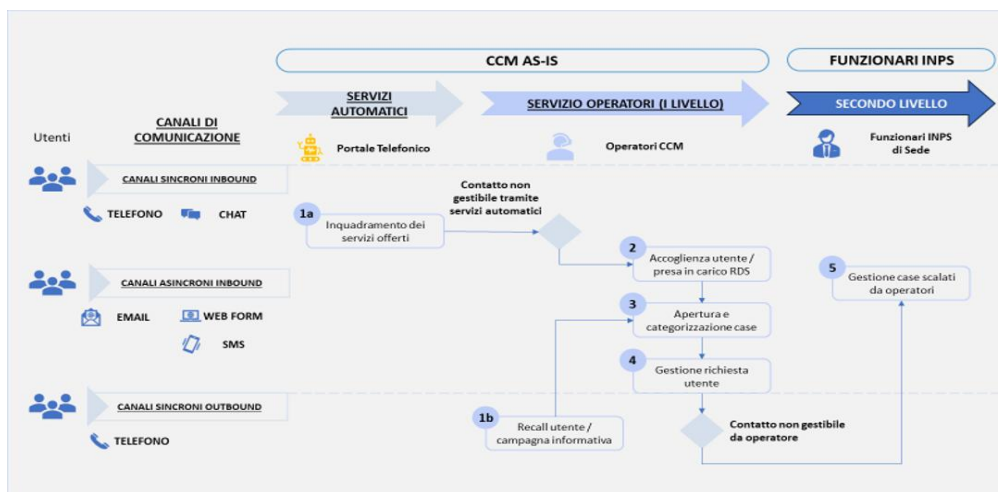


Figura 1. Modello di Customer Care

Nei successivi paragrafi verranno declinati nel dettaglio i canali sincroni e asincroni oggetto del presente contratto.

1.1.1 Canali Sincroni del CC

Il principale canale sincrono su cui è impostato il modello di customer care è rappresentato dal **canale telefonico**.

In caso di contatto telefonico (chiamata effettuata dall'utente ai numeri telefonici dedicati del CC, contatto voce dell'utente attraverso modalità VOIP, o altre modalità che potranno essere ulteriormente individuate), l'Utenza INPS è accolta da un Portale Telefonico evoluto che in prima istanza provvede in via automatica a:

- individuare le necessità dell'utente;
- erogare direttamente, ove possibile, informazioni o servizi;
- instradare il contatto, in alternativa, in modalità sincrona o asincrona in base al servizio richiesto, al Servizio Operatori.

L'instradamento del contatto al Servizio Operatori, laddove previsto dall'Ente, potrà avvenire anche tramite funzionalità di:

- **Visual IVR**, che consente all'utente (che accede ai siti istituzionali e/o alle applicazioni Mobile messe a disposizione dall'Ente) di selezionare autonomamente via web il ramo IVR (area tematica di interesse) di preferenza ed avviare, conseguentemente, un contatto con il CC via telefono o chat;
- **Virtual agent**, accessibile tramite sito internet e/o applicazione Mobile, che consente la pre-lavorazione del contatto, in termini di acquisizione preliminare di informazioni specifiche richieste all'utente (es. informazioni anagrafiche, informazioni preliminari sulla richiesta di servizio). In tal caso, saranno instradate in tempo reale al Servizio Operatori tutte le informazioni legate alla navigazione e alle pre-lavorazioni effettuate dall'utente attraverso i suddetti strumenti.

Una volta instradato il contatto secondo le modalità sopra indicate, lo stesso deve poter essere gestito, su richiesta specifica dell'Istituto, secondo un modello operativo (Servizio Operatori multi-livello orizzontale e/o verticale) organizzato su **due livelli/categorie** di operatori interni al CC:

- a) un **primo livello/categoria generalista**;
- b) un **secondo livello/categoria** (composto da gruppi di operatori specialistici).

L'operatore generalista o specialista prende in carico e gestisce il contatto secondo le modalità operative descritte nei paragrafi successivi.

Nel caso in cui gli operatori (sia generalisti sia specialistici) non siano in grado di fornire una risposta esaustiva alle richieste di assistenza/servizio presentate dall'Utenza, gli stessi, laddove previsto, potranno avvalersi di strumenti di **"web community"** per comunicare in tempo reale con i funzionari dell'Ente competenti in materia e ricevere i necessari dettagli informativi per evadere, ove possibile, la richiesta dell'utente.

Nei casi in cui non sia possibile evadere, in tempo reale, la richiesta informativa/di servizio presentata dall'Utenza (es. la pratica richiede lavorazioni specifiche da parte dell'Ente), si presentano i seguenti scenari alternativi:

- il contatto sarà trasferito in modalità sincrona o asincrona (invio di **quesiti di back office**) al gruppo specialistico di funzionari dell'Ente competenti in materia;
- **l'operatore del CC prenoterà un appuntamento** (o – se richiesto dall'Ente – effettuerà una richiesta di prenotazione) per l'utente presso la sede territoriale competente.

Solo per le istanze di servizio e informazioni eccedenti la competenza specialistica del CC potranno essere fissati appuntamenti (o – se richiesto dall'Ente – effettuate richieste di prenotazione) per l'utente presso la sede territoriale competente.

Dopo aver identificato l'esigenza dell'utente, i funzionari dell'Ente destinatari del contatto trasferito dal CC possono fornire direttamente all'utente le informazioni e i servizi richiesti o – se previsto dall'Ente – trasferire gli esiti delle lavorazioni effettuate agli operatori del CC, i quali provvedono a ricontattare l'utente per fornire le informazioni o i servizi richiesti da quest'ultimo.

In aggiunta al canale telefonico (tradizionale e VOIP), nell'ambito dei canali di contatto sincroni, gli utenti potranno rivolgersi al CC anche tramite il **canale chat web e video chiamata** (accessibile dai siti web istituzionali dell'Ente e/o attraverso Applicazioni Mobile). Attraverso tali canali, gli utenti potranno richiedere al CC informazioni e, ove possibile o in caso di apposita identificazione/autenticazione, servizi dispositivi. Inoltre, gli utenti avranno altresì la possibilità di interagire con il CC, attraverso **"Chatbot"** o **"Voicebot"** (supporto al Portale Vocale), con l'obiettivo di offrire agli stessi un'assistenza virtuale centralizzata che possa rispondere a tutte le tematiche trattate dai "bot" specialistici (*Skill bot*), al fine di massimizzare l'erogazione proattiva e personalizzata del servizio durante la gestione dei contatti. Di conseguenza, l'Utenza potrà dialogare in un primo istante con l'operatore virtuale e dopo, ove necessario, con l'operatore del CC, attraverso il canale chat live, canale telefonico o web meeting.

Tenuto conto di quanto sopra, si precisa che l'Ente potrà introdurre soluzioni innovative che la Società (es. strumenti, integrazione di tool di Intelligenza Artificiale) dovrà adottare a supporto della gestione della CX degli utenti e delle attività degli operatori.

Con particolare riferimento ai servizi informativi sull'Assegno Unico Universale, nonché su ulteriori specifiche tematiche o prestazioni che saranno individuate dall'Istituto ed affidate alla Società nel corso dell'esecuzione contrattuale, l'Utenza avrà la possibilità di fissare tramite l'App INPS Mobile, l'area My INPS del sito, oppure tramite il CC attraverso il sistema IVR, un appuntamento con operatori CC specialistici, in base alle disponibilità offerte da un calendario predefinito.

Sempre con riferimento ai servizi informativi sull'Assegno Unico Universale, nonché sulle ulteriori specifiche tematiche o prestazioni individuate dall'Istituto, nei casi in cui per l'operatore del CC non sia possibile evadere, in

tempo reale, la richiesta informativa/di servizio presentata dall'Utenza, potrà, d'iniziativa o su richiesta dell'utente, prenotare un appuntamento in modalità telefonica o in web meeting con un operatore specializzato del CC stesso. L'operatività dei servizi di Virtual IVR, Virtual agent, web-community, Chatbot, Voicebot, chat web, videochiamata, nonché del secondo livello di operatori specialistici e del trasferimento ai funzionari INPS, non attivi al momento della stipula contrattuale, avverrà in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici e di formazione del personale.

1.1.2 Canali Asincroni del CC

Ad integrazione dei canali sopra indicati, gli utenti possono rivolgersi al CC anche attraverso specifici canali asincroni, quali:

- webform, accessibili sui Siti web istituzionali e/o su Applicazioni Mobile dell'Ente;
- e-mail;
- fax;
- casella di posta **elettronica certificata**, per comunicazioni inoltrate al CCM sotto forma di *worklist* di lavorazione.

In caso di contatto asincrono, la richiesta di assistenza/servizio trasmessa dall'utente attraverso i suddetti canali deve essere presa in carico, gestita e/o smistata, secondo le medesime logiche previste per i contatti sincroni sopra indicati, da gruppi di operatori che hanno partecipato ad apposite sessioni formative e hanno, pertanto, acquisito competenze specifiche.

Il processo di gestione da parte del CC degli allegati, relativi alle richieste di assistenza/servizio trasmesse dall'utente, dovrà essere integrato con i sistemi documentali utilizzati dall'Ente.

2 Servizio Operatori

Consiste nel **servizio in linea erogato dagli operatori di CC** ed è organizzato secondo il modello di customer care illustrato precedentemente e articolato nelle seguenti componenti:

- a) Servizio Operatori **inbound** multi-canale:
 - gestione dei contatti telefonici in entrata;
 - gestione dei contatti in entrata via chat;
 - gestione dei contatti tramite messaggistica istantanea, ove previsto;
 - gestione dei contatti in entrata asincroni (web form, fax, e-mail, ecc.);
- b) Servizio Operatori **outbound** multi-canale.

Gli operatori devono essere dedicati esclusivamente al servizio di CC, utilizzando siti operativi o postazioni remotizzate con infrastrutture sviluppate e condotte dalla Società. La Società dovrà garantire che tali siti operativi e postazioni remotizzate siano opportunamente organizzati e dimensionati. A tal riguardo si evidenzia che tutti i siti operativi dovranno essere situati in territorio italiano, in località distanti non oltre 100 Km dalle sedi dell'Ente, al fine di consentire al personale un agevole accesso a tali strutture per la realizzazione di attività formative destinate al personale impiegato sul Servizio Operatori e per attività di monitoraggio della qualità del servizio di CC erogato.

Inoltre, la Società avrà l'onere di decidere quale modalità di lavoro adottare (remotizzata, in presenza o ibrida).

Per l'erogazione del Servizio Operatori dovrà essere adottato un **modello organizzativo** che assicuri almeno le seguenti attività:

- 1) **erogazione del Servizio Operatori negli orari stabiliti** per l'intera durata contrattuale. INPS Servizi potrà altresì programmare nonché gestire picchi di lavoro facendo leva sulla flessibilità dell'articolazione delle fasce orarie di lavoro;
- 2) **gestione e coordinamento complessivo di tutto il personale** impiegato per l'erogazione del servizio: operatori di primo livello, operatori specialistici, tutor formatori, team leader, responsabili del servizio ai vari livelli (selezione, turnazione, ecc.). A tal proposito, deve essere garantito il presidio del servizio mediante la presenza costante, per tutto l'orario di lavoro, di un responsabile o referente per i siti di maggiori dimensioni (siti con più di 50 operatori);
- 3) **formazione periodica e di aggiornamento** del personale impiegato. Al riguardo, deve essere garantito un costante aggiornamento delle conoscenze degli operatori secondo i requisiti specifici dettagliati successivamente;
- 4) definizione e utilizzo, per l'erogazione del servizio, di **procedure standard documentate ed approvate dall'Ente**, in cui siano chiaramente indicati ruoli, responsabilità, modalità operative e protocolli di comportamento per l'erogazione del servizio e per tutte le altre attività correlate al servizio stesso;
- 5) **compilazione corretta e accurata**, da parte degli operatori dedicati al servizio **del Case**, in tutte le sue parti (es. tripletta, descrizione della richiesta, note di risoluzione), sulla piattaforma CRM;
- 6) **monitoraggio costante della qualità del servizio** e realizzazione di interventi finalizzati al miglioramento della stessa;
- 7) **gestione informatizzata dei dati e della documentazione**, di cui ai punti precedenti.

Inoltre, il modello organizzativo del Servizio Operatori deve garantire, in coerenza con le suddette attività richieste dall'Ente, il rispetto dei seguenti requisiti generali:

- i) gestione flessibile del contatto (sincrono o asincrono), in termini di gestione multi-livello dello stesso (trasferimento in tempo reale o asincrono del contatto, anche all'interno dell'Amministrazione secondo le linee guida definite in materia di modello di customer care);
- ii) deve essere assicurato, per gli utenti residenti nella zona territoriale relativa alla Provincia Autonoma di Bolzano, il servizio bilingue tedesco/italiano;
- iii) il servizio, nelle varie componenti descritte nei paragrafi successivi (es. servizio inbound telefonico, servizio outbound) deve essere multilingua. Al riguardo, devono essere garantite almeno le seguenti lingue straniere: inglese, tedesco, francese, arabo, polacco, spagnolo, russo, rumeno e cinese;
- iv) devono essere previste modalità adeguate all'accoglienza e alla gestione delle richieste di servizio/assistenza presentate da specifiche classi di Utente, quali ad esempio disabili, anziani, utenti non esperti di tecnologie, ecc.;
- v) deve essere fornito all'utente, in modalità automatica, il codice identificativo dell'operatore che ha preso in carico e gestito il contatto (sincrono o asincrono);
- vi) ogni operatore deve disporre di una postazione e di tutti gli strumenti utili all'erogazione del servizio;

- vii) deve essere disponibile, presso ognuno dei siti operativi, una postazione opportunamente attrezzata secondo le indicazioni fornite dai referenti dell'Ente, destinata al personale deputato dell'Ente o dallo stesso appositamente delegato alla supervisione del servizio e al monitoraggio "real-time" del servizio;
- viii) deve essere appositamente prevista una soluzione per la rilevazione automatica del gradimento del servizio da parte dell'Utenza, in particolare riguardo alla facilità di accesso alle informazioni ed ai servizi nonché alla chiarezza delle informazioni erogate e alla cortesia dell'operatore.

Si evidenzia che, in caso in cui si verificassero modifiche al Sistema Informativo dell'Ente a supporto dei servizi descritti, **Inps Servizi dovrà garantire l'adeguamento del servizio** a tali evoluzioni. Infine, l'Ente avrà la facoltà, qualora lo ritenga necessario, di cambiare ed evolvere le Infrastrutture messe a disposizione della Società per l'erogazione del Servizio Operatori.

L'operatività dei servizi di chat e messaggistica istantanea e dei servizi in lingua dedicati a Bolzano, in lingua rumena e cinese, la gestione diversificata per classi di utenza e l'indicazione del codice identificativo del consulente nelle attività asincrone, non attivi al momento della stipula contrattuale, avverrà in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici e di formazione del personale.

Nel corso del periodo contrattuale, si procederà a predisporre l'inserimento delle postazioni remotizzate e delle postazioni di monitoraggio per l'Amministrazione, nonché la gestione dei picchi di lavoro con flessibilità, al fine di avere piena attuazione in esito all'approvazione del Piano industriale.

2.1 [Servizio Operatori Inbound Multicanale](#)

Consiste nel servizio in linea erogato dagli operatori di CC per la presa in carico e gestione di tutti i contatti inbound ricevuti dal CC (contatti sincroni e asincroni) attraverso i seguenti canali:

- a) gestione dei contatti inbound ricevuti su canali sincroni
 - telefono (rete tradizionale e accesso VoIP tramite webcall);
 - chat (web e video);
 - messaggistica istantanea, ove previsto;
- b) gestione dei contatti inbound ricevuti su canali asincroni
 - webform (accessibili sui Siti web istituzionali e/o le Applicazioni Mobile dell'Ente);
 - fax;
 - e-mail/pec.

Si deve garantire l'erogazione del Servizio Operatori inbound secondo il modello di customer care illustrato precedentemente, per tutti i giorni non festivi (incluso il giorno del santo patrono inerente alle municipalità di ciascun sito impiegato dal CC per l'erogazione del servizio), nel rispetto delle seguenti fasce orarie nonché tenendo conto anche di quanto rappresentato al punto a) del capitolo 2 "Servizio Operatori":

- 1) dal lunedì al venerdì, dalle ore 8.00 alle ore 20.00;
- 2) il sabato, dalle 8.00 alle 14.00.

Nel corso del periodo contrattuale, si procederà a predisporre i servizi chat, la messaggistica istantanea e il canale PEC, al fine di avere piena attuazione in esito all'approvazione del Piano industriale.

2.1.1 Contatti Telefonici (contatti "voce")

I contatti telefonici ricevuti dal CC possono essere:

- chiamate effettuate da rete fissa e rete mobile ai numeri telefonici del CC dell'INPS. La tabella di seguito riepiloga lo stato delle numerazioni INPS:

Servizio	Numero Verde-Numero Unico
numero Verde INPS	803.164
Sportello Unico da prov. BZ pref. 0471-0472-0473-0474	803.164
Numero Internazionale INPS (Belgio)	080.013255
Numero Internazionale INPS (Danimarca)	800.18297
Numero Internazionale INPS (Francia)	080.0904332
Numero Internazionale INPS (Germania)	080.01821138
Numero Internazionale INPS (Gran Bretagna)	080.0963706
Numero Internazionale INPS (Irlanda)	180.0553909
Numero Internazionale INPS (Paesi Bassi)	080.00223952
Numero Internazionale INPS (Portogallo)	800.839766
Numero Internazionale INPS (Spagna)	900.993926
Numero Internazionale INPS (Svezia)	020.795084
Numero Internazionale INPS (Svizzera)	080.0559218
Numero Verde Comunicazione Assenze	800.351351
Numero Verde Fax INPS	800-803164
Numero unico INPS (Mobile)	06.164.164
Numero INPS CUD	800.434320
Enti Pubblici e Fornitori INPS	800.86.42.10
Numero Verde Certificati Medici	800.180.919

- chiamate effettuate dall'Utenza dell'Ente al CC e inoltrate ai centralini delle sedi territoriali;
- telefonate effettuate dagli utenti in modalità Voice Over IP (tramite internet, ad esempio via Web Call, Web Meeting ecc.) e indirizzate al CC;
- chiamate effettuate dall'utente tramite applicazioni Mobile messe a disposizione dall'Ente.

Tutti i costi della fonia centrale e periferica relativi ai numeri verdi elencati nella tabella precedente rimarranno a carico di INPS. Per quanto concerne la titolarità della fonia dei numeri verdi internazionali è prevista la presa in carico da parte di INPS a partire dal 16 febbraio 2026.

La gestione del contatto "voce" prevede una serie di attività iniziali standardizzate ed indipendenti dalla tipologia di richiesta effettuata dall'utente al telefono. Nel dettaglio, alla ricezione del contatto, l'operatore deve procedere, coerentemente con i requisiti su indicati, secondo il seguente flusso procedurale:

- ricezione del contatto e accoglienza dell'utente;
- verifica e inserimento dei dati anagrafici e di contatto dell'utente, se forniti;

- registrazione dei dati anche del chiamante, se persona diversa da quella per cui viene fatta la richiesta;
- identificazione e autenticazione dell'utente che si rivolge al CC (attività da espletare in caso di disponibilità dell'utente a essere identificato e, obbligatoriamente, per l'erogazione di specifici servizi dispositivi che richiedono l'identificazione/autenticazione del soggetto che si rivolge al CC attraverso la comunicazione da parte dell'utente di un PIN attribuitogli dall'Ente (es. PIN telefonico o PIN Inps) o di altra identità digitale specificatamente individuata dall'Ente stesso, (es. Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale - SPID);
- apertura e compilazione accurata di tutti i campi del *Case* sul CRM associato al contatto inbound, (es. tripletta, descrizione richiesta, note di risoluzione, ecc.);
- analisi della richiesta con comunicazione delle informazioni all'utente o risoluzione immediata di problematiche anche complesse o ricorrenti, attraverso la consultazione di basi dati o l'utilizzo di procedure per l'erogazione del servizio, messe a disposizione attraverso il sistema di KM e di CRM;
- supporto agli utenti al telefono, per i casi specificatamente previsti e ove possibile, attraverso l'utilizzo di chat live, web meeting, ecc. nella navigazione dei Siti web istituzionali dell'Ente (per la ricerca di informazioni e la compilazione di richieste di servizio presentabili in via telematica);
- supporto agli utenti, su richiesta dell'Ente, nella risoluzione, attraverso un servizio di help desk di primo livello, di eventuali problematiche che si dovessero verificare nella fase di autenticazione attraverso l'utilizzo del PIN rilasciato dall'INPS e/o di altra identità digitale specificatamente individuata dall'Ente stesso (es. inserimento/comunicazione da parte dell'utente del proprio PIN e/o di altra identità digitale in caso di richiesta di servizi dispositivi sui canali telematici dell'Ente – es. integrazione con il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale - SPID);
- supporto agli utenti, su richiesta dell'Ente, per i casi specificatamente previsti, ove possibile, attraverso l'efficientamento delle modalità di erogazione dell'informazione di I livello in ottica di miglioramento della soddisfazione dell'Utenza su prodotti di notevole impatto numerico (in termini di utenti impattati) e di immagine reputazionale, canalizzando le istanze degli utenti prioritariamente verso il CCM. Al suo interno, la Società deve prevedere un nucleo di operatori specializzati su tali prodotti e dotati degli strumenti atti a soddisfare pienamente le istanze dell'utente riferite all'informazione di I livello;
- in caso di richieste di assistenza/servizio non evadibili dall'operatore del CC (o in caso di richieste che prevedano la consultazione di dati non a disposizione dello stesso), quest'ultimo può procedere, in via alternativa e secondo le procedure operative specifiche per singolo servizio richiesto al CC, a:
 - a) comunicare, laddove previsto dall'Ente, in tempo reale tramite strumenti di "web community" con i funzionari dall'Ente competenti per materia, al fine di ricevere i necessari dettagli informativi per evadere, ove possibile, la richiesta dell'utente;
 - b) inoltrare, in modalità sincrona o asincrona, la chiamata e il *Case* al gruppo di operatori competente (es. operatori specializzati su una determinata tematica) qualora la richiesta non sia pertinente alla sua specifica skill (errore nell'indirizzamento dall'IVR o dal Portale Telefonico Evoluto);
 - c) inoltrare, in modalità sincrona o asincrona, il contatto e relativo *Case* CRM, oltre a tutte le informazioni raccolte e necessarie alla gestione della richiesta, verso le strutture di back office dell'Ente. In particolare, in caso di trasferimento, in modalità sincrona o asincrona, ai funzionari dall'Ente del

contatto preso in gestione, l'operatore del CC deve associare allo stesso un **quesito di back office**, in cui devono essere illustrati i motivi del trasferimento del contatto.

- d) le strutture di back office dell'Ente si fanno carico del contatto trasferito e possono, alternativamente, provvedere a:
- fornire all'utente le informazioni o i servizi richiesti. Qualora si riveli necessario ricontattare l'utente in un momento successivo, i funzionari devono poter utilizzare tutti i canali disponibili sopra menzionati (es. telefono, e-mail, SMS, modulo web);
 - trasferire, ove previsto dall'Ente, gli esiti delle lavorazioni effettuate agli operatori del CC, i quali provvederanno a ricontattare l'Utente per fornire le informazioni richieste da quest'ultimo.
 - inoltrare la chiamata e/o il contatto, insieme al relativo Case CRM e a tutte le informazioni raccolte, riguardanti le problematiche specifiche di autenticazione dell'utente tramite identità digitale, verso le strutture di back office deputate alla risoluzione definitiva della richiesta (help desk di secondo livello).
- esecuzione delle necessarie attività di back-end che determinano la risoluzione e la chiusura del *Case CRM*, anche attraverso l'eventuale comunicazione dell'informazione o soluzione della problematica aperta verso l'utente interessato.

Gli operatori del CC sono tenuti alla **tracciatura sul CRM di tutti i dati raccolti nell'espletamento delle attività connesse alla gestione dei contatti telefonici inbound** (es. dati anagrafici e di contatto degli utenti, classificazione delle richieste, descrizione della richiesta, note di risoluzione, ecc.) e **alla verifica dei dati**, sia anagrafici che di contatto, degli utenti presenti sulle basi dati dell'Ente e del CRM stesso.

In ottica evolutiva di tale ambito, l'Ente si riserva la possibilità di prevedere l'introduzione di un motore di Intelligenza Artificiale che sia in grado di categorizzare automaticamente il quesito, grazie all'analisi del testo della richiesta fornito dall'utente.

Le telefonate gestite dagli operatori saranno registrate secondo i requisiti e le logiche previste nei paragrafi seguenti del documento (cfr. par. 5.2.1), sulla base della percentuale decisa dall'Ente e in linea con la normativa vigente in materia di trattamento dei dati personali.

L'operatività dell'inoltro ai centralini delle sedi territoriali INPS, dei canali web meeting e chat, dei servizi informativi di secondo livello e di ricontatto all'utenza, non attivi al momento della stipula contrattuale, avverrà in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici e di formazione del personale.

Nel corso del periodo contrattuale, si procederà a presidiare il numero verde dedicato ai certificati, ad avviare la specializzazione dei consulenti sui prodotti e ad introdurre sistemi di intelligenza artificiale, al fine di avere piena attuazione in esito all'approvazione del Piano industriale.

2.1.2 Contatti Chat

Rientrano nei contatti inbound sincroni, da attivare in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici, anche i contatti ricevuti tramite **canale chat web e video chiamata** (accessibile agli utenti attraverso i Siti web istituzionali e/o Applicazioni Mobile dell'Ente), che inoltreranno al CC:

- richieste di assistenza/supporto informativo su contenuti normativi e procedurali (inoltrabili dall'utente anche in forma anonima);
- richieste di servizio (es. consultazioni di posizioni individuali e/o prestazione di servizi dispositivi) erogabili attraverso Chat per le quali gli utenti devono preliminarmente identificarsi e/o autenticarsi sui Siti web e/o applicazioni Mobile dell'Ente secondo le modalità definite (es. nome, cognome e data di nascita, codice fiscale, PIN e/o altre modalità di identità digitale dell'utente individuate dall'Ente stesso, ecc.).

Per le tipologie di richieste informative/di servizio sopra indicate, l'operatore del CC deve procedere secondo il seguente flusso di lavoro:

- a) presa in carico della sessione chat e del *Case CRM* aperto automaticamente e precompilato con alcune informazioni di contesto relative all'Utenza (es. Tipologia di Contatto, Nome, Cognome, Data di Nascita, CF, Servizio richiesto, ecc.) e provenienti direttamente dal sistema di gestione chat, ove presenti;
- b) analisi e gestione da parte dell'operatore della richiesta effettuata dall'utente via chat;
- c) fornitura della soluzione (risposta) via chat all'utente e chiusura del *Case CRM* associato;
- d) in caso di richieste di assistenza/servizio non evadibili dall'Operatore, trasferimento della richiesta al gruppo di operatori specialistici e/o alle strutture di back office dell'Ente, oppure prenotazione di un appuntamento all'utente con detti operatori specialistici secondo le medesime logiche previste per i contatti "voce";
- e) nel caso di autenticazione dell'utente sui Siti web istituzionali dell'Ente, supporto da parte dell'operatore alla specifica richiesta di servizio in corso di compilazione da parte dell'utente sulla pagina web dell'Ente (es. assistenza alla navigazione);
- f) nel caso di autenticazione dell'utente sui Siti web istituzionali dell'Ente, supporto – per i casi specificatamente previsti, attraverso l'utilizzo di strumenti di co-browsing e web collaboration nella navigazione dei Siti web istituzionali dell'Ente (per la ricerca di informazioni e la compilazione di richieste di servizio presentabili in via telematica).

In ogni caso devono essere disponibili per l'operatore che prende in carico il contatto chat tutte le informazioni utili alla soluzione del problema proposto (es. pagine visitate dall'utente, dati inseriti).

Ogni conversazione eseguita utilizzando il canale chat deve **essere registrata e generare un *Case* sull'applicativo di CRM**. Il testo della conversazione e il *Case* associato devono essere sempre e univocamente legati.

Inoltre, l'operatore che prenderà in carico il contatto potrà altresì decidere di farlo tramite il servizio di web meeting qualora necessario, nel rispetto delle linee guida individuate dall'area preposta alla sicurezza e nel rispetto delle normative sulla privacy.

2.1.3 Contatti di Messaggistica Istantanea

Su richiesta dell'Ente, gli operatori del CC dovranno gestire, in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici, i contatti sincroni inbound ricevuti attraverso i profili istituzionali dell'Ente attivi su piattaforme e portali di messaggistica istantanea, ove previsto.

Si fa riferimento, nello specifico, a richieste di assistenza/supporto informativo su contenuti normativi e procedurali. Per le tipologie di richieste informative/di servizio sopra indicate, l'operatore del CC deve procedere secondo il seguente flusso di lavoro:

- a) presa in carico del messaggio istantaneo ricevuto;
- b) apertura e compilazione del *Case* CRM da associare al contatto preso in gestione;
- c) analisi e gestione della richiesta effettuata dall'utente tramite messaggio istantaneo;
- d) fornitura della soluzione (risposta) via messaggio all'utente e chiusura del *Case* CRM associato;
- e) in caso di richieste di assistenza/servizio non evadibili dall'operatore, trasferimento della richiesta alle strutture di back office, secondo le medesime logiche previste per i contatti "voce" (invio questi di back office).

In ogni caso devono essere disponibili per l'operatore che prende in carico il contatto in esame tutte le informazioni utili alla soluzione del problema proposto (es. pagine visitate dall'utente, dati inseriti).

Ogni conversazione eseguita utilizzando il canale in esame deve essere **registrata e generare un *Case* sull'applicativo di CRM**. Il testo della conversazione e il *Case* associato devono essere sempre e univocamente legati.

2.1.4 Gestione dei Contatti Inbound Asincroni

Il Servizio Operatori deve gestire i contatti asincroni inbound ricevuti dal CC attraverso i seguenti canali:

- fax;
- e-mail/pec;
- web form;
- sms;
- social network/instant messaging.

Le richieste dell'Utenza pervenute tramite i canali asincroni devono essere gestite da un gruppo di operatori che ha partecipato ad apposite sessioni formative e ha, pertanto, acquisito le specifiche competenze.

I contatti asincroni richiedono una serie di attività legate alla gestione delle **richieste di servizio (RdS)** inoltrate dall'Utenza sui canali sopra elencati. Nel dettaglio, alla ricezione della RdS, l'operatore del CC deve procedere secondo il seguente flusso di lavoro:

- 1) accesso alla piattaforma CRM e selezione della singola RdS da gestire presente nella propria *worklist* (al riguardo si evidenzia, con specifico riferimento al canale di posta tradizionale che, per tutte le richieste di assistenza/servizio ricevute, gli operatori del CC dovranno provvedere in via preliminare all'acquisizione telematica del documento);
- 2) analisi della RdS inoltrata dall'utente e apertura del *Case* CRM associato;
- 3) identificazione (ove possibile) del cliente/utente, attraverso le medesime logiche previste per i contatti telefonici (es. PIN e/o altra modalità di identità digitale individuata dall'Ente);
- 4) nel caso in cui la richiesta possa essere evasa dal CC, l'operatore:
 - a) eroga il servizio informativo o dispositivo richiesto dall'utente secondo le modalità previste dalle procedure operative approvate dall'Ente;
 - b) ha la possibilità di ricontattare in modalità outbound l'utente (es. invio di un fax/e-mail/sms di risposta all'utente) per l'eventuale richiesta di integrazione di dati (es. documentazione inviata dall'utente incompleta/errata);

- 5) nel caso in cui la richiesta non possa essere evasa dal CC (ad es. fax illeggibile o incompleto), l'operatore, in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici, procede alternativamente con:
- a) la prenotazione di un ricontatto dell'utente in modalità outbound (secondo le modalità illustrate al par. 2.2);
 - b) il trasferimento della richiesta alle strutture di back-office dell'Ente mediante la compilazione di un apposito quesito di back office (secondo le medesime modalità previste per la gestione dei contatti inbound sincroni ricevuti dal CC, illustrate al par. 2.1.1);
 - c) il trasferimento delle richieste (non evadibili dal CC attraverso un servizio di help desk di primo livello) di risoluzione delle problematiche di autenticazione dell'utente attraverso identità digitale (PIN e/o altra identità digitale indicata dall'Ente) verso le strutture di back office deputate alla risoluzione in via definitiva della richiesta (es. help desk di secondo livello del sistema SPID);
- 6) chiusura del *Case* e della relativa RdS sulla piattaforma CRM.

Con specifico riferimento alle modalità di gestione dei contatti pervenuti tramite il canale web (Web Form) e il canale e-mail, devono essere definiti i "template di risposta" che gli operatori dedicati al servizio possono utilizzare (su autorizzazione dell'Ente) per ciascuna tipologia di richiesta di assistenza informativa/di servizio inoltrata al CC dagli utenti.

2.2 Servizio Operatori Outbound multi-canale

Consiste nel servizio di **contatto dell'Utenza mediante operatore telefonico**. Di seguito, le principali esigenze per le quali si attiva la modalità outbound:

- gestire una fase specifica dell'iter procedurale di una pratica personale riferita all'utente;
- ricontattare l'utente a seguito di una sua prenotazione o precedente richiesta inbound al CC (servizio di recall e call-back), in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici;
- avvisare l'utente sull'esito della richiesta o di contattarlo per notificare un ritardo o una nuova esigenza procedurale;
- informare l'utente su determinate materie, scadenze, novità procedurali/normative (campagne informative);
- comunicare l'esito o una specifica informazione su una richiesta di servizio gestita direttamente dal personale outbound dell'Ente;
- intervistare l'utente al fine di rilevare la customer experience degli stessi in merito ai servizi erogati dall'Ente attraverso i differenti canali istituzionali disponibili (es. sportelli, canali telematici, intermediari);
- interagire e scambiare dati o informazioni tra Ente e Utenza;
- precedente prenotazione di un appuntamento con un operatore del CCM, per particolari servizi individuati, effettuata dall'utente attraverso i diversi canali, sia sincroni che asincroni, in base alle disponibilità offerte da un calendario predefinito.

Il servizio in oggetto deve essere strutturato in modo da effettuare obbligatoriamente, così come previsto anche per il Servizio Operatori inbound, la **tracciatura di tutti i contatti outbound sulla piattaforma CRM** e l'analisi dei singoli interventi/campagne outbound effettuate.

Il Servizio Operatori outbound deve poter essere erogato attraverso i seguenti canali sincroni e asincroni, attivi per il Servizio Operatori inbound:

- telefono;
- e-mail;
- sms (in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici);
- altre soluzioni automatizzate innovative successivamente individuate e rese disponibili sui sistemi dall'Ente.

Per ciascun intervento/campagna outbound che l'Ente intende realizzare, deve essere fornito un adeguato supporto nella definizione e nella progettazione della modalità di gestione del contatto (es. sequenza dei testi, linguaggio, interazione).

3 Organizzazione del Servizio Operatori

In relazione all'organizzazione del Servizio Operatori, all'interno del presente capitolo sono approfonditi gli aspetti di seguito elencati:

- 1) **modello organizzativo per la gestione del servizio** (cfr. par. 3.1);
- 2) **tipologia di professionalità richieste** (cfr. par. 3.2);
- 3) **formazione e addestramento del personale del Contact Center** (cfr. par. 3.3);
- 4) **gestione multi-livello dei reclami e segnalazioni** (cfr. par. 3.4);
- 5) **volumi** (cfr. par. 3.5).

3.1 Modello Organizzativo per la Gestione del Servizio

Il Servizio Operatori (nelle sue differenti componenti) dovrà essere strutturato nel rispetto dei seguenti elementi:

- modello di customer care (cfr. par. 1.1);
- flussi procedurali e requisiti operativi definiti nel presente documento;
- specifiche richieste dall'Ente che possono variare il suddetto modello di customer care.

Il **modello organizzativo** proposto dalla Società dovrà essere articolato su **più livelli di gestione del contatto**, e dovrà dettagliare i seguenti elementi:

- modalità di gestione delle singole tipologie di contatto sincrono e asincrono, inbound e outbound;
- modalità di interazione tra i differenti livelli di operatori proposti e con i funzionari dell'Ente;
- attività di competenza di ogni livello di operatori previsto;
- azioni che saranno adottate per minimizzare i casi di trasferimento del contatto tra i livelli, secondo il modello logico di riferimento sopra descritto;
- modalità di presidio degli operatori da parte del personale di coordinamento (es. team leader).

Nel corso del periodo contrattuale, si tenderà al rispetto dei seguenti requisiti minimi, al fine di avere piena attuazione in esito all'approvazione del Piano industriale:

- a) impiego, per i siti con più di 50 operatori, di 1 responsabile dedicato alla supervisione del servizio di CC erogato a favore dell'Ente (rapporto = 1 responsabile del sito del servizio CC / Sito operativo > 50 operatori);

- b) impiego di un numero di Responsabili di Sala, concordato con l'Ente, distribuiti in maniera proporzionale presso i siti sulla base delle seguenti soglie:
- nessun responsabile per i siti con meno di 250 persone;
 - siti con più di 250 persone e meno di 400;
 - siti con più di 400 persone e meno di 500;
 - siti con più di 500 persone.
- c) impiego di figure di Team leader (rapporto = 1 Team Leader / circa 30 Operatori);
- d) impiego di Tutor formatori, da concordare con l'Ente.

Eventuali modifiche dei predetti parametri finalizzate al miglioramento del servizio saranno definite in accordo con l'Ente, tenuto conto delle valutazioni della Società.

In aggiunta a quanto già riportato nel modello di customer care, si evidenzia che sarà facoltà dell'Ente richiedere l'individuazione di ulteriori gruppi di operatori, sulla base di esigenze specifiche rilevate durante il periodo di erogazione del servizio, quali ad esempio:

- necessità di assistere in modo differenziato i diversi segmenti di Utenza, costituendo "skill group" diversi a seconda dei livelli di anzianità nel ruolo e di esperienza;
- esigenza di rispondere in modo più approfondito ad alcune tematiche specifiche, istituendo team "temporanei" con formazione specialistica sui diversi contenuti di un servizio erogato dal CC per un periodo di tempo limitato.

3.2 Tipologia di Professionalità Richieste

Nel corso del periodo contrattuale, nell'ambito dell'affidamento del servizio, per le figure professionali richieste si tenderà ai profili di seguito descritti, al fine di avere piena attuazione in esito all'approvazione del Piano industriale:

1) **profili allocati presso i siti operativi**

- a) **Operatore di CC:** ha il compito di gestire i contatti in ingresso compilando tutte le informazioni richieste nel Case CRM. Provvede all'accoglienza e alla gestione dell'utente e si adopera per la conclusione positiva delle istanze pervenute. In caso di richieste complesse, inoltra il ticket ai livelli successivi del CC o verso il back-office dell'INPS, trasferendo tutte le informazioni necessarie ai fini della gestione della richiesta. Inoltre, gli operatori specializzati hanno il compito di gestire le richieste più complesse scalate dal primo livello, compilando tutte le informazioni richieste nel Case CRM, e si adoperano per la conclusione positiva delle richieste di servizio. La ripartizione tra gli operatori generalisti e quelli specialisti può modificarsi nel tempo, in funzione dell'evoluzione del servizio, dell'aumento del peso dei servizi automatici e dello spostamento del focus degli operatori verso un approccio sempre più consulenziale;
- b) **Team Leader:** supporta operativamente gruppi di operatori nell'erogazione del servizio e rileva eventuali esigenze di formazione segnalandole al tutor formatore. Si occupa dell'analisi e del riesame periodico dei Case CRM al fine di prevenire le richieste più ricorrenti e migliorare i livelli di servizio, anche attraverso il potenziamento delle basi dati di conoscenza;

- c) **Tutor formatore:** si occupa dell'erogazione della formazione rivolta a tutti gli operatori del CC e dell'aggiornamento della base della conoscenza. Analizza le esigenze formative intervistando i team leader e, ove necessario, effettua specifiche sessioni aggiuntive di refresh formativo, anche su richiesta dell'Ente;
- d) **Responsabile di Sala:** si occupa del corretto funzionamento del servizio durante il turno di competenza, assicurandosi che Team leader ed operatori seguano adeguatamente le procedure operative. Ha il compito di monitorare gli indicatori di servizio mettendo in pratica, se richiesto, le attività necessarie a garantire il pieno rispetto dei Livelli di Servizio;
- e) **Responsabile di sito:** cura gli aspetti legati alle esigenze relative al servizio erogato dal sito. Si coordina con le figure di Staff a livello centrale e di Sito per la pianificazione e organizzazione dello staffing, oltre che per l'implementazione dei piani formativi e della qualità. Si occupa della gestione operativa dei centri e garantisce che la performance complessiva del centro sia in linea con gli standard qualitativi e quantitativi aziendali e contrattuali.

2) **profili allocati presso la Direzione centrale del CCM**

- a) **Specialista di qualità:** analizza e gestisce i reclami pervenuti al CC. Si occupa di aggiornare il "sistema della conoscenza" (es. procedure operative, news, bacheca, comunicazioni operative) a disposizione degli operatori per l'erogazione del servizio. Si occupa della mappatura e aggiornamento delle regole e dei processi operativi del Contact Center necessari per fornire i servizi in linea con le indicazioni e i Livelli di Servizio concordati con l'Ente. Monitora, inoltre, la qualità dei servizi di CCM mediante la rilevazione dei Livelli di Servizio e reporting;
- b) **Responsabile della qualità:** garantisce la corretta applicazione del sistema di qualità, coordinando il team operativo per il monitoraggio della qualità, della Customer Experience e del Knowledge Management;
- c) **Referente della pianificazione operativa e del Workforce Management:** si occupa della pianificazione dell'impiego di risorse in funzione della previsione delle attività e dei volumi di contatti da gestire e concorre all'elaborazione del budget delle risorse assegnate. Pianifica i tempi di erogazione della formazione per tutto l'organico operativo e verifica in tempo reale il corretto impiego degli operatori rispetto ai volumi operativi attesi. Infine, rileva e indirizza verso le strutture preposte le problematiche/disservizi operativi che impattano le attività del Contact Center;
- d) **Responsabile della pianificazione operativa e del Workforce Management:** garantisce la corretta pianificazione della turnazione degli operatori, coordinando il team operativo addetto alla pianificazione operativa e al Workforce Management.

Con l'obiettivo di rafforzare la qualità del servizio, la Società potrà:

- **prevedere l'integrazione di nuovi profili professionali**, sia allocati presso i siti operativi che presso la Direzione centrale del CCM;
- **ridefinire l'assetto delle competenze** dei profili già previsti sopra elencati.

3.3 Formazione e Addestramento del Personale del Contact Center

La Società deve garantire l'attivazione di opportuni interventi di formazione per il personale di CC impiegato sul Servizio Operatori. In particolare, dovrà essere prevista e organizzata:

- 1) **formazione alle nuove risorse inserite** nel corso dell'erogazione del Servizio Operatori del CC (di seguito anche "formazione per nuovi inserimenti");
- 2) **formazione specialistica**, rivolta agli operatori del CC che faranno parte di gruppi specialistici;
- 3) **formazione periodica** (di seguito anche "**refresh formativi**"), rivolta a tutte le risorse impiegate sul Servizio Operatori del CC da almeno 3 mesi;
- 4) **formazione di aggiornamento**, rivolta a tutte le risorse impiegate sul Servizio Operatori del CC, riguardante aspetti evolutivi e discontinuità che possono impattare sul servizio stesso (es. introduzione di novità legislative, attivazione di nuovi servizi erogati dal CC, cambiamenti delle procedure operative adottate dal CC).

Per ciascuna macro-tipologia di formazione sopra indicata, si dovrà:

- a) garantire la disponibilità di tutte le componenti tecnologiche e logistiche necessarie per la programmazione ed esecuzione delle attività formative, impegnandosi comunque a fornire, per ciascun sito operativo impiegato per il Servizio Operatori, spazi ed attrezzature adeguate all'erogazione della formazione ai soggetti interessati;
- b) assicurare, anche in concomitanza dell'erogazione delle singole sessioni formative, il rispetto dei Livelli di Servizio previsti all'interno dell'Allegato "Livelli di Servizio", operando opportunamente la turnazione degli operatori e la pianificazione dei corsi;
- c) mettere a disposizione delle strutture dell'Ente competenti sulle attività di formazione (di seguito anche "Strutture di Formazione") una soluzione tecnologica efficace e innovativa, da strutturare secondo i requisiti illustrati all'interno del cap. 4 del presente documento, per la gestione integrata di dati, informazioni e materiale/documentazione afferente ai processi formativi programmati ed erogati.

Si precisa che tale soluzione tecnologica deve prevedere strumenti di e-learning che:

- dovranno essere fruibili con facilità e stimolare la partecipazione attiva del soggetto in apprendimento (mantenendo alto il livello di attenzione);
- dovranno garantire chiarezza espositiva, completezza e coerenza dei contenuti con gli obiettivi formativi dell'Ente;
- non potranno essere utilizzati per l'erogazione della formazione per nuovi inserimenti, che richiede necessariamente approfondimenti, scambi e confronto con i docenti d'aula;
- potranno, su richiesta dell'Ente, essere utilizzati come strumenti introduttivi di tematiche d'aula o di rinforzo e aggiornamento (formazione specialistica, periodica, di aggiornamento), previa manutenzione attenta e continua (concordata con INPS) degli argomenti oggetto di formazione, mediante la definizione di percorsi sequenziali e integrativi. Al riguardo, saranno concordati con l'Ente, in fase di avvio e/o nel corso della fornitura, tempi e modalità di gestione di tale tipologia di strumento formativo;

- dovranno garantire altresì l'omogeneità dei contenuti formativi e la tracciabilità degli accessi ai fini del monitoraggio dell'effettiva erogazione della formazione;
- dovranno essere disponibili per formatori e tutor dell'Ente.

Sarà inoltre possibile prevedere, da parte di INPS Servizi, eventuale **formazione rivolta al personale dell'Ente** su specifici argomenti (funzionali e tecnologici) relativi alle componenti del servizio di CC che possono avere un impatto sull'operatività degli stessi. In particolare, INPS Servizi dovrà garantire, su richiesta dell'Ente, attraverso specifiche funzionalità di insegnamento a distanza e/o mediante corsi in aula, la formazione nei confronti del personale dell'Ente sulle seguenti principali tematiche:

- 1) descrizione della Società e della relativa organizzazione delle funzioni aziendali;
- 2) articolazione e caratteristiche dei siti impiegati per l'erogazione del servizio;
- 3) architettura tecnologica di base del servizio di CC;
- 4) modalità di gestione del servizio di CC;
- 5) risorse umane e profili professionali impiegati sul servizio di CC;
- 6) ambiti del servizio di CC.

In aggiunta alle tematiche sopra richiamate (elenco esemplificativo e non esaustivo), i contenuti della formazione rivolta al personale dell'Ente saranno mantenuti e aggiornati in maniera concordata con l'Ente stesso, in funzione delle evidenze emerse nel corso del monitoraggio del servizio e dell'evoluzione, nel corso della fornitura, dei fabbisogni informativi dell'Ente relativi a specifiche iniziative di aggiornamento normativo e procedurale.

Tutti gli oneri delle attività di formazione sopra indicate sono a totale carico di Inps Servizi, tranne le attività relative all'erogazione della formazione di aggiornamento direttamente erogate da INPS, i cui oneri rimarranno a carico dell'Ente stesso.

3.3.1 Formazione alle Nuove Risorse inserite

La **formazione** dovrà essere **garantita** nei confronti di tutte le **nuove risorse inserite** sul Servizio Operatori. L'erogazione del percorso formativo per neo-assunti sarà basato sulle seguenti fasi sequenziali:

- a) sessioni di formazione iniziale, articolate in moduli formativi;
- b) realizzazione, su richiesta specifica dell'Ente, di una giornata di apprendimento "sul campo" (simulazione in postazione senza interazione con l'Utenza), a seguito di ciascun modulo formativo;
- c) test di assesment iniziale per la verifica del grado di apprendimento della formazione erogata (test abilitante per l'impiego della nuova risorsa inserita sul servizio di CC);
- d) affiancamento da parte di team leader e/o tutor formatori (Training on the Job - ToJ);
- e) periodo di operatività controllata da parte di operatori esperti del CC.

Il suddetto percorso formativo è diretto a tutte le risorse INPS Servizi inserite nel corso dell'erogazione del servizio, ovvero:

- Operatori e Team leader;
- Tutor formatori.

Con specifico riferimento all'attività a) del percorso formativo:

- i moduli di formazione comportamentale e istituzionale saranno erogati "a cascata" dai tutor formatori già abilitati/attivi sul servizio o, in alternativa, a discrezione delle Strutture di Formazione dell'Ente, dal personale dell'Ente stesso o da personale esterno delegato dalle stesse;
- a seguito di ciascun modulo formativo erogato, le Strutture di Formazione dell'Ente metteranno a disposizione tutto il materiale formativo e di gestione della conoscenza, afferente agli argomenti trattati in aula (es. presentazioni istituzionali e dispense, FAQ). Tale materiale dovrà essere reso disponibile sui sistemi di KM, Skill e Workforce Management impiegati per il servizio di CC.

Con specifico riferimento all'attività e) del percorso formativo, a seguito del ToJ gestito da team leader e/o tutor formatori, si dovrà comunque garantire per le nuove risorse inserite sul servizio nel corso della fornitura un periodo di operatività controllata (aggiuntivo rispetto al ToJ) della durata minima di 20 giorni, nel corso del quale un operatore esperto del CC (già attivo sul servizio da almeno 6 mesi) affiancherà la nuova risorsa (secondo le medesime logiche del ToJ). Al riguardo, ciascun operatore esperto potrà affiancare un gruppo di nuove risorse non superiore a 6.

In ogni caso, l'erogazione del percorso formativo sopra indicato deve essere sempre antecedente all'operatività completa e autonoma del personale destinatario della formazione.

Inoltre, per ciascuna sessione formativa di inserimento di nuove risorse sul Servizio Operatori, dovrà essere condivisa tra le strutture competenti dell'Ente una programmazione di dettaglio del percorso formativo sopra illustrato. Tale programma formativo dovrà essere concordato e approvato dalle Strutture di Formazione dell'Ente.

Si evidenzia, infine, che la formazione dovrà essere erogata presso i siti operativi del CC (di norma, in aule di massimo 20 discenti) o, in alternativa, su richiesta delle Strutture di Formazione dell'Ente, presso le sedi dell'Ente stesso.

3.3.2 Formazione Specialistica

Dovrà essere **garantita nei confronti di tutte le risorse che faranno parte di gruppi di operatori specialisti** su specifici servizi erogati tramite il Servizio Operatori del CC **una mirata formazione specialistica**.

L'articolazione e i contenuti di ciascun percorso formativo specialistico (moduli), nonché la relativa durata e le tempistiche di esecuzione (calendarizzazione delle sessioni formative), dovranno essere concordati e approvati dalle Strutture di Formazione dell'Ente. Pertanto, le modalità di erogazione di ciascun modulo formativo specialistico e la relativa verifica del grado di apprendimento da parte delle risorse formate dovranno essere gestite secondo il medesimo percorso previsto per la formazione per nuovi inserimenti:

- a) erogazione del modulo formativo specialistico;
- b) realizzazione, su richiesta delle Strutture di Formazione dell'Ente, di una giornata di apprendimento "sul campo" (simulazione in postazione senza interazione con l'Utenza), a seguito dell'erogazione del modulo formativo specialistico;
- c) test di assesment iniziale, abilitante per l'impiego della risorsa sul servizio di CC all'interno del gruppo specialistico oggetto della formazione;
- d) affiancamento da parte di personale esperto (ToJ);
- e) periodo di operatività controllata da parte di operatori specializzati.

Il suddetto percorso formativo è diretto a tutte le seguenti risorse:

- Operatori e team leader in fase di inserimento all'interno di un gruppo specialista;
- Tutor formatori che avranno il compito di erogare "a cascata" la formazione specialistica in esame, secondo le logiche indicate nel seguito del paragrafo.

Con specifico riferimento all'attività a):

- 1) il modulo formativo specialistico sarà erogato dalle Strutture competenti dell'Ente o, in alternativa, a discrezione delle Strutture di Formazione dell'Ente, da personale esterno delegato dalle stesse, oppure dai tutor formatori. Questi ultimi, per poter erogare "a cascata" la formazione specialistica, dovranno essere debitamente formati e dovranno avere superato il suddetto test di assesment iniziale, predisposto e gestito secondo le medesime logiche indicate nei paragrafi precedenti;
- 2) a seguito di ciascun modulo formativo specialistico erogato, le Strutture di Formazione dell'Ente metteranno a disposizione di INPS Servizi tutto il materiale formativo e di gestione della conoscenza afferente agli argomenti trattati in aula (es. presentazioni istituzionali e dispense, FAQ). Tale materiale dovrà essere reso disponibile da INPS Servizi sui sistemi di KM, Skill e Workforce Management impiegati per il servizio di CC;
- 3) la formazione specialistica dovrà essere erogata secondo una delle seguenti modalità alternative, concordate per singola sessione con le Strutture di Formazione dell'Ente:
 - i) formazione in aula tradizionale, presso i siti operativi del CC messi a disposizione da INPS Servizi, in aule di massimo 20 discenti, o, in alternativa, su richiesta delle Strutture di Formazione dell'Ente, presso le sedi dell'Ente stesso;
 - ii) formazione in modalità e-learning, che ciascuna risorsa, collegandosi dalla propria postazione, potrà effettuare con strumenti tecnologici evoluti (es. Webinar, Web Conferencing, corsi CBT) messi a disposizione da INPS Servizi e indicati da quest'ultima nel modello organizzativo proposto.

Il superamento del test di verifica sarà considerato:

- abilitante di operatori e team leader ai fini dell'impiego sul servizio di CC;
- abilitante dei Tutor formatori ai fini dell'erogazione di formazione "a cascata" su operatori e team leader.

Al riguardo, si evidenzia che il personale che non supera con esito positivo il test di verifica dovrà effettuare nuovamente il percorso formativo e di verifica sopra illustrato.

Per ciascuna sessione di formazione specialistica, INPS Servizi dovrà proporre alle strutture competenti dell'Ente una programmazione di dettaglio del percorso formativo sopra illustrato. Tale programma formativo di dettaglio dovrà essere concordato e approvato dalle Strutture di Formazione dell'Ente.

3.3.3 *Formazione Periodica*

Dovrà essere **prevista nei confronti di tutte le risorse attive sul servizio di CC da almeno 6 mesi un'attività di refresh formativo** sugli aspetti comportamentali, normativi e procedurali, a garanzia del mantenimento di standard qualitativi adeguati all'erogazione del Servizio Operatori.

La formazione periodica sarà articolata come segue:

- a) refresh formativo trimestrale, articolato in sessioni formative;

b) test di assesment periodico, per la verifica del grado di apprendimento della formazione erogata.

In particolare, il suddetto percorso formativo è diretto alle seguenti tipologie di risorse attive sul Servizio Operatori da almeno 6 mesi:

- Operatori;
- Team leader.

Con specifico riferimento all'attività a):

- l'articolazione e i contenuti della formazione periodica, nonché la durata e le tempistiche di esecuzione (calendarizzazione delle sessioni formative), dovranno essere concordati e approvati dalle Strutture di Formazione dell'Ente e aggiornati e verificati con le medesime Strutture almeno ogni 6 mesi;
- le sessioni formative saranno erogate dai tutor formatori o, in alternativa, a discrezione delle Strutture di Formazione dell'Ente, dal personale dell'Ente stesso o da personale esterno delegato da quest'ultimo;
- a seguito di ciascun refresh formativo, le Strutture di Formazione dell'Ente metteranno a disposizione tutto il materiale formativo e di gestione della conoscenza afferente agli argomenti trattati in aula (es. presentazioni istituzionali e dispense, FAQ). Tale materiale dovrà essere reso disponibile sui sistemi di KM, Skill e Workforce Management impiegati per il servizio di CC;
- la formazione periodica dovrà essere erogata secondo una delle seguenti modalità alternative, concordate, per singola sessione, con le Strutture di Formazione dell'Ente:
 - i) formazione in aula tradizionale, presso i siti operativi del CC messi a disposizione da INPS Servizi, in aule di massimo 20 discenti, o, in alternativa, su richiesta delle Strutture di Formazione dell'Ente, presso le sedi dell'Ente stesso;
 - ii) formazione in modalità e-learning, che ciascuna risorsa, collegandosi dalla propria postazione, potrà effettuare con strumenti tecnologici evoluti (es. Webinar, Web Conferencing, corsi CBT) messi a disposizione da INPS Servizi e indicati da quest'ultima nel modello organizzativo proposto.

Con specifico riferimento all'attività b):

- la definizione dei contenuti dei test sarà a cura delle Strutture di Formazione dell'Ente (o da personale esterno delegato dalle stesse);
- la somministrazione dei test e la relativa verifica dei risultati saranno gestite dal personale che eroga i servizi di monitoraggio della qualità del CC, secondo le modalità previste all'interno del capitolo 4, attraverso, ad esempio, l'impiego di strumenti di e-learning.

Il superamento del test di assesment periodico sarà considerato:

- abilitante per l'impiego sul servizio di CC per Operatori e Team leader;
- abilitante all'erogazione di formazione "a cascata" su Operatori e team leader per i Tutor formatori.

Al riguardo, si evidenzia che il personale che non supera con esito positivo il test di assesment periodico dovrà effettuare nuovamente il percorso formativo e di verifica sopra illustrato.

Per ciascuna sessione di formazione periodica, dovrà essere proposta alle strutture competenti dell'Ente, almeno 15 giorni prima dell'erogazione delle attività formative, una programmazione di dettaglio del percorso

formativo sopra illustrato. Tale programma formativo di dettaglio, dovrà essere concordato e approvato dalle strutture di formazione dell'Ente.

3.3.4 Formazione di Aggiornamento

In aggiunta alle tipologie di formazione sopra illustrate, le competenti **Strutture di Formazione dell'Ente potranno richiedere a INPS Servizi la realizzazione di sessioni formative di aggiornamento**, rivolte a tutte le risorse impiegate sul Servizio Operatori del CC, aventi ad oggetto aspetti evolutivi ed elementi di discontinuità che possono impattare sul servizio di CC (es. introduzione di novità legislative, attivazione di nuovi servizi erogati dal CC, cambiamenti delle procedure operative adottate dal CC).

La formazione di aggiornamento sarà articolata come segue:

- a) modulo formativo di aggiornamento, eventualmente articolato in sessioni, da erogare nei confronti di tutte le risorse impiegate sul Servizio Operatori;
- b) realizzazione, su richiesta delle strutture competenti dell'Ente, di una giornata di apprendimento "sul campo" (simulazione in postazione senza interazione con l'Utenza), a seguito dell'erogazione del modulo formativo di aggiornamento;
- c) test di verifica del grado di apprendimento della formazione di aggiornamento erogata.

Il suddetto percorso formativo è diretto a tutte le seguenti risorse impiegate sul Servizio Operatori:

- Operatori e team leader;
- Tutor formatori.

Con specifico riferimento all'attività a):

- 1) l'articolazione e i contenuti della formazione di aggiornamento, nonché la relativa durata e tempistiche di esecuzione (calendarizzazione delle sessioni formative), dovranno essere concordati tra le Strutture di Formazione dell'Ente;
- 2) le sessioni formative di aggiornamento saranno erogate dai tutor formatori di INPS Servizi o, in alternativa, a discrezione delle Strutture di Formazione dell'Ente, dal personale dell'Ente stesso o da personale esterno da essi delegato. I tutor formatori, per poter erogare "a cascata" la formazione di aggiornamento, dovranno essere debitamente formati e dovranno avere superato il suddetto test di assesment iniziale;
- 3) a seguito di ciascuna modulo formativo erogato, le Strutture di Formazione dell'Ente metteranno a disposizione tutto il materiale formativo e di gestione della conoscenza afferente agli argomenti trattati in aula (es. presentazioni istituzionali e dispense, FAQ). Tale materiale dovrà essere reso disponibile sui sistemi di KM, Skill e Workforce Management impiegati per il servizio di CC;
- 4) la formazione di aggiornamento dovrà essere erogata secondo una delle seguenti modalità alternative, concordate, per singola sessione, con le Strutture di Formazione dell'Ente:
 - i) formazione in aula tradizionale, o a distanza, presso i siti operativi del CC messi a disposizione da INPS Servizi, in aule di massimo 20 discenti, o, in alternativa, su richiesta delle Strutture di Formazione dell'Ente, presso le sedi dell'Ente stesso;

- ii) formazione in modalità e-learning che ciascuna risorsa, collegandosi dalla propria postazione, potrà effettuare con strumenti tecnologici evoluti (es. Webinar, Web Conferencing, corsi CBT) messi a disposizione da INPS Servizi e indicati da quest'ultimo nel modello organizzativo proposto.

Con specifico riferimento all'attività b), la stessa dovrà essere programmata e gestita da INPS Servizi secondo i medesimi requisiti e obblighi previsti per la formazione di avvio della fornitura.

Con specifico riferimento all'attività c):

- 1) la definizione dei contenuti dei test sarà a cura delle Strutture di Formazione dell'Ente (o da personale esterno da esse delegati);
- 2) la somministrazione dei test e la relativa verifica dei risultati saranno gestite dal personale dei servizi monitoraggio della qualità della CC, secondo le modalità previste all'interno del capitolo 4, attraverso, ad esempio, l'impiego di strumenti di e-learning.

Il superamento del test di verifica sarà considerato:

- abilitante per l'impiego sul servizio di CC per Operatori e Team leader;
- abilitante all'erogazione di formazione "a cascata" su Operatori e Team leader per i Tutor formatori.

Al riguardo, si evidenzia che il personale che non supera con esito positivo il test di verifica dovrà effettuare nuovamente il percorso formativo e di verifica sopra illustrato.

Per ciascuna sessione di formazione di aggiornamento, dovrà essere proposto alle strutture competenti dell'Ente, almeno 15 giorni prima dell'erogazione delle attività formative, una programmazione di dettaglio del percorso formativo sopra illustrato. Tale programma formativo di dettaglio dovrà essere concordato e approvato con le Strutture di Formazione dell'Ente. Tutte le attività erogate da INPS per la formazione di aggiornamento saranno a carico di INPS stesso.

3.4 [Gestione multi-livello di reclami e segnalazioni](#)

INPS Servizi dovrà garantire la disponibilità di strumenti preposti alla **tracciatura, analisi e gestione multi-livello di reclami e segnalazioni di disservizio** presentate dall'Utenza tramite i seguenti canali:

- canali social istituzionali dell'Istituto;
- sedi INPS;
- canale telefonico;
- canale chat;
- canali di posta elettronica ordinaria o PEC;
- segnalazioni pervenute a mezzo stampa;
- sito web.

Ogni reclamo inoltrato dall'Utenza, pervenuto presso tali canali, dovrà essere processato seguendo il modello organizzativo di seguito presentato, garantendo il rispetto della normativa vigente in materia di diritto del lavoro e privacy:

- 1) invio delle segnalazioni e reclami da INPS a INPS Servizi e generazione del *Case*;
- 2) presa in carico delle segnalazioni da parte della Società;

- 3) verifica della gestione in capo al CCM;
- 4) gestione segnalazione dell'utente;
- 5) coinvolgimento dello Staff Operativo per l'erogazione degli interventi di miglioramento sui Consulenti;
- 6) restituzione esito analisi e/o esito del contatto all'utente richiedente;
- 7) consuntivazione dei reclami accertati/non accertati.

Di conseguenza, per ciascun reclamo pervenuto dall'Utenza o inoltrato dal personale dell'Ente con vari canali, dovrà essere tracciato un apposito *Case CRM* contenente le informazioni del reclamo ed un eventuale scalabilità del servizio. Dovrà essere, inoltre, garantita un'adeguata catalogazione del reclamo ricevuto e gestito, anche finalizzata al conseguente riascolto della relativa chiamata registrata.

Il modello di INPS Servizi per la gestione multi-livello delle segnalazioni deve garantire, per ciascun reclamo/segnalazione ricevuto, un'**analisi standard di "contesto del reclamo"** che prevede almeno la realizzazione delle seguenti attività:

- a) analisi sul numero chiamante (es. mappatura delle altre chiamate ricevute dal medesimo numero);
- b) analisi dei Case CRM aperti per l'Utente che ha effettuato il reclamo/segnalazione;
- c) analisi sull'Utente e sui Case collegati;
- d) analisi sull'operatore/i che ha/hanno gestito i Case sopra indicati.

3.5 Volumi

INPS Servizi deve garantire, mediante il servizio di CC erogato, **la gestione di tutti i contatti**, inbound e outbound, sui diversi canali sincroni e asincroni.

3.5.1 *Scalabilità del Servizio*

INPS Servizi deve garantire un **meccanismo di scalabilità** che consenta, sia dal punto di vista organizzativo (Servizio Operatori) che tecnologico (infrastruttura del CC), di **gestire i picchi**, anche giornalieri, dovuti a situazioni particolari, **che comportino incrementi fino al 50% rispetto alla previsione dei volumi minimi garantiti per cluster**.

3.5.2 *Peak Management*

Nei limiti della configurazione delle risorse in programmazione e nel rispetto dei requisiti di scalabilità su indicati, INPS Servizi dovrà adottare un modello organizzativo e operativo tale da gestire in maniera adeguata specifici momenti di **picco di contatti inbound ricevuti**, al fine di evitare eventuali disservizi nei confronti dell'Utenza (es. impossibilità per l'utente di contattare il CC, tempi di attesa eccessivi rispetto ai valori medi attesi). In particolare, la **soluzione di Peak Management** deve garantire almeno:

- a) **un numero minimo di operatori "multi skill"**, pari all'80% dell'intera forza lavoro (alla luce delle possibilità offerte dalla remotizzazione e compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili) impiegata sul CC per singolo trimestre (valore medio del numero di operatori attivi all'inizio e alla fine del periodo), formati su un paniere di servizi (identificati con cadenza semestrale congiuntamente con i referenti dell'Ente) e con

l'obiettivo di garantire in qualsiasi momento un elevato livello di copertura delle diverse tipologie di servizio richieste dall'Utenza;

- b) la possibilità, su richiesta dell'Ente, di adottare in maniera continuativa la funzionalità di **proposta di call-back** agli utenti, in tutti i casi in cui il tempo di "attesa in coda operatore" superi il tempo di dissuasione sulla base di soglie stabilite di concerto con l'Ente e, in ogni caso, non superiori a 400 secondi. In tali casi, il sistema IVR potrà proporre in automatico all'utente la possibilità di essere ricontattato al proprio recapito telefonico che lo stesso digiterà sulla tastiera telefonica, ovvero di poter decidere alternativamente di restare in attesa non perdendo quindi la priorità acquisita. È in ogni caso richiesta l'adozione di una soluzione che possa dare un'informativa preventiva all'utente sui tempi di attesa;
- c) la facoltà in capo all'Ente, in caso di momenti di picco riconducibili ad uno specifico evento (es. evento mediatico impattante sui servizi dell'Ente, scadenze istituzionali), di richiedere:
- e) l'attivazione, in tempo reale, di un **ramo dedicato dell'IVR** per la gestione di uno specifico servizio (informativo o dispositivo), rendendo conseguentemente la scelta più evidente agli utenti;
- f) lo **staffing**, per uno specifico periodo di tempo, di un numero di operatori su quel determinato servizio attivo su ramo IVR dedicato (il numero di operatori da dedicare al servizio in esame dovrà essere concordato in funzione delle chiamate entranti attese).

Le singole soluzioni sopra indicate che INPS Servizi deve attivare potranno avere:

- 1) carattere permanente;
- 2) carattere provvisorio, ossia attivabili "ad hoc" su richiesta dell'Ente e delle esigenze.

4 Qualità del Contact Center

INPS Servizi si impegna a realizzare uno specifico Sistema di Controllo della Qualità del servizio di CC, ad attivarlo in corso di esecuzione del Contratto e a fornire evidenza dello stesso all'Ente, registrando tutti i parametri di qualità dei servizi conformemente a quanto da quest'ultimo proposto.

Al fine di essere conforme ai parametri di qualità definiti dall'Istituto, Inps Servizi è tenuto a:

- 1) fare esplicito riferimento, nello svolgere i servizi previsti dal contratto, a tutte le norme vigenti e, in particolare, alla **norma UNI EN ISO 9001:2015** per quanto concerne i principi di assicurazione e gestione della qualità;
- 2) assicurare la qualità dei servizi erogati, attraverso la presenza al suo interno di specifiche funzioni di verifica, validazione, riesame, assicurazione di qualità sui prodotti e sui processi, che si devono basare sui principi descritti dalle norme citate;
- 3) applicare, sin dall'avvio della fornitura, i principi e le regole contenute nei documenti di riferimento normativi, guide e modelli (es. ISO/IEC 27701-27702, ISO/IEC 25012), come elencati all'interno della seguente tabella, aderendo ad eventuali modifiche e/o aggiornamenti in ottica di miglioramento continuo della qualità del servizio:

Codice	Titolo
Certified Customer Service Professional (CCSP)	Certificato di qualità per il servizio clienti

Delibera n. 79/09/CSP	Approvazione del regolamento in materia di qualità dei servizi di comunicazione elettronica ai sensi dell'articolo 8, comma 6, della Delibera n. 131/06/CSP
Direttiva Ministro PA 28 novembre 2023	Linee guida per la gestione dei contact center nella pubblica amministrazione italiana
UNI ISO 10001:2019	Quality management - Customer satisfaction - Linee guida e codici di condotta per la soddisfazione del cliente
UNI ISO 10002:2019	Gestione della qualità - Soddisfazione del cliente - Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni
UNI ISO 10003:2019	Quality management - Customer satisfaction - Linee guida per pianificare, progettare, sviluppare, gestire, mantenere e migliorare un processo di risoluzione esterna delle controversie ed i reclami non risolti
UNI ISO 10004:2019	Gestione della qualità - Soddisfazione del cliente - Linee guida per il monitoraggio e la misurazione della soddisfazione del cliente
UNI ISO 10015:2020	Quality management - Linee guida per la gestione delle competenze e lo sviluppo del personale
ISO 18295-1:2017 /ISO 18295-2:2017	Certificati di qualità per i Customer Contact Centre- Parte 1 e 2
UNI ISO 30301:2022	Sistemi di gestione documentale
ISO/IEC 20000-1:2018	Information technology - Service management - Linee guida per stabilire, creare, mantenere ed evolvere in modo continuativo un sistema di gestione dei servizi IT
ISO/IEC 25012:2008	Sistemi di data management
ISO/IEC 27002:2022	Codice di pratica per i controlli di sicurezza delle informazioni
ISO/IEC 27701:2021	Sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni
ITIL Foundation Certificate	Certificato ITIL Foundation in Gestione dei Servizi IT
UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2024	Tecnologia dell'informazione - Tecniche di sicurezza - Sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni - Requisiti
UNI EN ISO 22301:2019	Security and resilience - Linee guida per pianificare, stabilire, implementare, gestire, monitorare, riesaminare e migliorare un sistema di gestione della continuità operativa
UNI EN ISO 9001:2015	Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
UNI EN ISO 9004:2018	Gestione della qualità - Qualità di un'organizzazione - Approccio alla gestione per il successo sostenibile di un'organizzazione
UNI ISO 10005:2019	Sistemi di gestione della qualità - Linee guida per i piani di qualità

UNI ISO 10018:2020	Quality management - Linee guida per coinvolgere e motivare il personale all'interno di un'organizzazione
UNI ISO 26000:2010	Linee guida sulla responsabilità sociale
UNI ISO 31000:2018	Linee guida per il Risk management
UNI EN ISO 45001:2023	Sistema di gestione salute e sicurezza sul lavoro
	Carta dei servizi INPS

Tabella 1. Certificazioni di qualità CCM

Infine, tutte le attività di rilevazione della qualità del servizio saranno organizzate in modo da assicurare il rispetto dei profili di tutela dei lavoratori previsti dalle vigenti normative e dai contratti collettivi di lavoro applicabili.

Al fine di assicurare operazioni di controllo adeguate alla persecuzione al raggiungimento degli standard qualitativi, INPS Servizi ha attivato:

- 1) **il servizio di Control Room** (cfr. par. 4.1);
- 2) **il monitoraggio della qualità** (cfr. par. 4.2).

4.1 [Servizio di Control Room – condivisione performance operative](#)

INPS Servizi, tramite il **servizio di Control Room**, consistente nella condivisione delle performance operative, dovrà assicurare, all'Ente e a tutto il personale di INPS Servizi impiegato sui processi inerenti al monitoraggio delle qualità, il governo continuativo dei seguenti aspetti afferenti al servizio di CC:

- a) **qualità erogata dal Servizio Operatori** e percepita dagli utenti che si rivolgono al CC;
- b) **processi di formazione Skill Management** degli operatori impiegati sul servizio di CC;
- c) **Workforce Management** dell'allocazione degli operatori impiegati sul servizio di CC e delle attività svolte dagli stessi;
- d) **analisi predittiva della performance** (presidio al controllo degli indicatori di performance).

Il servizio di Control Room consente:

- **miglioramento della gestione della forza lavoro**, in coerenza con le evidenze ottenute dalla gestione e dal monitoraggio Applicativo e Infrastrutturale;
- **miglioramento del processo formativo**, sia in termini di individuazione di nuovi interventi formativi che di evoluzione degli interventi già messi in atto. Tale monitoraggio è da svolgersi in accordo alle rilevazioni ottenute nel processo di gestione della qualità e in accordo alle performance rilevate sulle "code" di lavorazione del servizio.

Inoltre, dovranno essere messi a disposizione dell'Ente e dei referenti dei servizi di monitoraggio della qualità, **i dati, le informazioni e la documentazione gestita**, garantendo l'accesso (anche da remoto) a tutti gli strumenti di gestione della qualità (ivi compreso il Trouble Ticketing) e la possibilità di estrarre dati atomici ed aggregati.

Nello specifico, la Società dovrà mettere a disposizione dell'Ente quanto segue:

- 1) **accesso alle chiamate registrate:** catalogazione, categorizzazione e ascolto delle chiamate;
- 2) **accesso al Trouble ticketing:** accesso allo storico del ticket, dall'apertura al reporting. Lo strumento di Trouble Ticketing è messo a disposizione dalla Società per la gestione delle segnalazioni e malfunzionamenti dei sistemi informativi adottati dal CC per l'erogazione del servizio di CC. In particolare, tale soluzione dovrà garantire una verifica costante dell'effettivo funzionamento ed utilizzo dello strumento, anche attraverso la pianificazione e lo svolgimento di apposite visite ispettive (se richiesto dall'Ente) presso i siti del Contact Center, nonché le modalità di gestione dello strumento in esame (es. corretta apertura e compilazione del ticket, tempistiche di risoluzione e chiusura del ticket);
- 3) **accesso a reclami e segnalazioni:** catalogazione, categorizzazione, ricerca e accesso a tutte le informazioni e storico di Reclami e segnalazioni aperti con relativo reporting. INPS Servizi dovrà garantire, durante l'intero periodo di erogazione del servizio, la verifica continuativa del corretto funzionamento e impiego della procedura e relativo applicativo per la gestione multi-livello dei reclami. In particolare:
 - a) verifiche periodiche dell'effettivo funzionamento ed utilizzo dell'applicativo adottato per la ricezione e gestione di reclami e segnalazioni (form-on-line attivi/da attivare sui siti istituzionali dell'Ente), anche attraverso la pianificazione e lo svolgimento di apposite visite ispettive (ove richiesto dall'Ente) presso i siti del CC;
 - b) il monitoraggio di tutte le segnalazioni pervenute al CC, con particolare riferimento almeno ai seguenti aspetti: principali tipologie di segnalazioni ricevute, stato di lavorazione (avanzamento pratica), modalità di risoluzione (contenuti della risposta, eventuale ricontatto dell'utente);
- 4) **accesso a Skill Management:** i dati e le informazioni principali relative alla formazione degli operatori del CCM, (es. sessioni formative, esiti formazione, test effettuati);
- 5) **accesso alla sezione Formazione:** il materiale formativo a supporto degli operatori di CC;
- 6) **accesso alla sezione Control Room:** dati storici e real-time relativi al reporting KPI e SLA del servizio, chiamate registrate, Trouble Ticketing ecc.;
- 7) **consultazione documentazione di progetto:** la documentazione utile alla condivisione di informazioni e documenti tra tutti gli attori del processo.

4.1.1 Qualità erogata dal Servizio Operatori

Al fine di consentire il monitoraggio della qualità erogata dal Servizio Operatori, INPS Servizi, nell'ambito del servizio di Control Room, dovrà garantire almeno:

- 1) l'adozione di metodologie e applicativi specifici per l'effettuazione di **rilevazioni "a caldo"** (al termine della gestione del contatto) della Customer Satisfaction su singolo contatto gestito dall'operatore. Al riguardo, si riporta di seguito un elenco esemplificativo e non esaustivo dei possibili aspetti da rilevare:
 - a) correttezza, completezza e chiarezza delle informazioni fornite dall'operatore all'utente;

- b) capacità da parte dell'operatore di interpretare in maniera proattiva, completa e adeguata le necessità dell'utente che si rivolge al CC;
 - c) rapidità e cortesia nell'erogazione del servizio informativo/dispositivo richiesto;
- 2) l'adozione di metodologie e applicativi specifici che, al termine di ciascun contatto telefonico gestito dall'operatore del CC, consentano la **gestione di feedback "real-time"** contattando l'utente tramite i canali da lui indicati come preferiti (es. sms, e-mail, chat), al fine di verificare in tempo reale il suo grado di soddisfazione;
 - 3) la **registrazione vocale e conservazione di tutte le chiamate** gestite dal CC ("Contatti telefonici gestiti da operatore") e la tempestiva messa a disposizione nei confronti del personale che eroga i servizi di monitoraggio della qualità deputato all'ascolto delle stesse;
 - 4) la possibilità ad INPS di avere **accesso a tutte le informazioni e tutte le piattaforme** relative al monitoraggio della qualità del Servizio Operatori.

Le verifiche dovranno essere svolte con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili.

In tal senso, le suddette verifiche saranno espletate in forma anonima (sia per ciò che concerne il nominativo dell'operatore, sia relativamente a quello dell'utente), fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o comunque previste modalità diverse.

4.1.2 Processi di Formazione e Skill Management

Il servizio di Control Room prevede, inoltre, l'utilizzo - in modalità integrata con i sistemi di Workforce Management (illustrati al successivo paragrafo) e le infrastrutture di KM del CC, o, in fase di prima attuazione con diversa applicativo tecnologico - di una **soluzione operativa e tecnologica per:**

- 1) la **pianificazione, la gestione e il monitoraggio continuo dei processi formativi;**
- 2) l'**archiviazione, la consultazione e l'aggiornamento delle informazioni** e della **documentazione** afferente ai suddetti processi formativi e di Skill Management (gestione e monitoraggio delle competenze) degli operatori impiegati sul servizio di CC.

In particolare, tale soluzione sarà accessibile in qualsiasi momento, anche da remoto, dalle strutture competenti e **dovrà consentire** una gestione integrata delle seguenti attività:

1. **raccolta e aggiornamento in tempo reale dei dati e informazioni**, articolati per singolo sito operativo del CC e gruppo di operatori (generalista/specialistico), relative a tutte le risorse:
 - o in ingresso (non ancora abilitati/in fase di formazione) sul Servizio Operatori del CC;
 - o in servizio (abilitati/attivi sul servizio) sul Servizio Operatori del CC;
 - o in uscita (numero di operatori non più attivi) dal Servizio Operatori del CC (in forma anonima).
2. **raccolta, aggiornamento e analisi del materiale formativo e di KM** messo a disposizione approvato dalle strutture competenti (es. FAQ, News, procedure);
3. **raccolta, aggiornamento e analisi dei documenti di pianificazione e verifica dell'efficacia dei processi formativi** (es. richieste di aggiornamento formativo, calendario della formazione, struttura dei test, esiti/risultati dei test per singolo discente, reportistica sull'andamento dei processi formativi);

4. **controllo delle “presenze in aula”** (tradizionale e/o virtuale) di tutte le risorse del Servizio Operatori del CC destinatarie delle attività formative.

Per quanto riguarda il punto [1], si fa riferimento ad un set strutturato di informazioni che dovranno essere tracciate all'interno del sistema in maniera puntuale e integrata con riferimento alle risorse impiegate sul Servizio Operatori (es. operatori, team leader, tutor formatori). A titolo esemplificativo e non esaustivo, le suddette informazioni potranno riguardare i seguenti aspetti:

- 1) **anagrafica di operatori, team leader e tutor formatori**, con indicazione almeno delle seguenti principali informazioni:
 - a) cognome, nome e codice fiscale;
 - b) codice identificativo interno al CC. Al riguardo, si evidenzia che è fatto esplicito divieto di riutilizzo dei codici identificativi operatore interni al CC, una volta assegnati;
 - c) data di nascita;
 - d) titolo di studio;
 - e) certificazioni su conoscenze linguistiche;
 - f) certificazioni su competenze digitali/informatiche;
 - g) altre certificazioni;
 - h) stato della risorsa rispetto al Servizio Operatori del CC (es. operatore attivo/non attivo);
 - i) eventuale appartenenza della risorsa a categorie protette (ex L.68/99, d.lgs. n. 151/2015);
- 2) **livello di esperienza delle risorse** impiegate sul Servizio Operatori, evidenziando almeno i seguenti aspetti:
 - a) anzianità nel ruolo di operatore/team leader/tutor formatore;
 - b) numero di ore complessive (registrate alla data di consultazione del sistema) di attività sul servizio di CC;
 - c) mese/anno di inserimento e di uscita dal servizio di CC;
- 3) **motivazioni relative alle “uscite” delle risorse** (in forma anonima), distinguendo ad esempio tra le seguenti casistiche:
 - a) numero di “uscite” per decisione del lavoratore (dimissione della risorsa);
 - b) numero di “uscite” per decisione della Società (contratto non rinnovato o licenziamento della risorsa);
 - c) numero di risorse “non abilitate” al Servizio Operatori in sede di ingresso sul servizio (risorsa dimessasi in sede di formazione, risorsa che non ha superato i test di assesment/verifica);
 - d) numero di “uscite” per altre motivazioni.
- 4) **tipologia di formazione ricevuta e competenze detenute** dalle risorse attive sul Servizio Operatori, evidenziando almeno i seguenti principali elementi:
 - a) skill detenuti;
 - b) sessioni di formazione (articolate per tipologia di formazione: iniziale, specialistica, periodica, di aggiornamento) ricevute, con indicazione della data di somministrazione e dei docenti;
 - c) date di effettuazione dei test somministrati e relativo esito (assesment iniziali/periodici/di aggiornamento);
 - d) partecipazione ed esito del periodo di training on the job e di operatività controllata.

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere raccolte, conservate e gestite nel rispetto delle normative vigenti in materia di tutela dei diritti dei lavoratori e di protezione dei dati personali (privacy). Inoltre, dovrà essere garantito ad INPS la possibilità di avere accesso e disponibilità di tutte le informazioni e tutte le piattaforme relative alla Formazione e allo Skill Management, di cui l'Ente potrà visualizzare la reportistica e caricare il materiale formativo ad hoc. A tal proposito, INPS Servizi dovrà prevedere sessioni formative specifiche per i referenti indicati con riferimento alle modalità di "navigazione del portale".

Infine, si specifica che, in coerenza con gli standard qualitativi suddetti e le componenti elencate, la Società dovrà dotarsi di una procedura di e-learning con libera scelta del software da utilizzare.

4.1.3 Workforce Management

Nell'ambito del servizio di Control Room proposto, INPS Servizi dovrà utilizzare una soluzione operativa e tecnologica per la **pianificazione, gestione e monitoraggio del numero di risorse e dei volumi gestiti** nell'ambito del servizio di CC (Workforce Management o, in fase di prima attuazione, una diversa applicativo tecnologico). Tale strumento è finalizzato al miglioramento dei servizi resi all'Utenza e alla verifica dei livelli di servizio contrattualmente previsti (SLA) e dovrà essere utilizzato con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili. In tal senso, le attività di pianificazione, gestione e monitoraggio saranno espletate in forma anonima e aggregata, fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o comunque previste modalità diverse.

In particolare, tale soluzione dovrà fornire specifici strumenti che consentano la **programmazione operativa integrata e dinamica** (forecasting periodico), con un dettaglio temporale concordato con l'Ente (es. trimestrale, mensile, settimanale) dei seguenti elementi:

- 1) volumi previsti dei contatti da gestire, articolati per tipologia di richiesta ricevuta dall'Utenza ed elaborati sulla base di un processo di pianificazione trimestrale e/o mensile che sarà progettato e gestito in itinere da INPS Servizi;
- 2) numero di risorse (Full-time Equivalent, di seguito FTE) da impiegare sul Servizio Operatori nel periodo di previsione, articolate per fasce orarie e competenze detenute dagli operatori stessi;
- 3) numero di risorse allocate (scheduling) ed effettivamente impiegate sul Servizio Operatori per singola fascia oraria/turno di lavoro.

La soluzione deve integrarsi nelle varie attività o fasi di pianificazione dell'attività del CC, assicurando:

- 1) il forecasting di periodo dei contatti telefonici attesi, articolati per fascia oraria;
- 2) il dimensionamento del personale di sala (numero di operatori, team leader, responsabili di sala) per fasce orarie, in relazione ai livelli di servizio obiettivo predefiniti contrattualmente (SLA);
- 3) l'elaborazione automatica dei turni (con indicazione degli operatori effettivamente allocati sul servizio, identificati attraverso la matricola di riferimento), che tiene conto di vincoli contrattuali, preferenze e richieste degli operatori (scheduling);

- 4) il monitoraggio e controllo, a consuntivo o in tempo reale (tracking e real-time adherence), dei volumi gestiti e del numero delle risorse effettivamente impiegate sul Servizio Operatori (FTE, headcount; numero di operatori loggati; numero medio di operatori contemporaneamente attivi per fascia oraria).

Inoltre, **la soluzione proposta dalla Società deve attuare le seguenti strategie**, modificabili e personalizzabili a seconda delle occorrenze:

- 1) essere facilmente accessibile in qualsiasi momento, anche da remoto, dalle strutture competenti e personale che eroga i servizi di monitoraggio della qualità. A tal proposito, INPS Servizi dovrà prevedere sessioni formative specifiche per i referenti con riferimento alle modalità di “navigazione del portale”;
- 2) garantire ad INPS la possibilità di avere accesso a tutte le informazioni e tutte le piattaforme relative al Workforce Management;
- 3) garantire un’efficiente gestione degli operatori, anche secondo la loro classificazione per una o più specializzazioni e formazione ricevuta (integrazione con le funzionalità di Skill Management);
- 4) tenere conto dei livelli di performance del CC (es. volumi entranti, volumi gestiti, tempistiche di attesa e di durata dei contatti);
- 5) garantire un’efficiente gestione delle risorse a disposizione, tenendo conto dei differenti canali di interazione su cui si basa il CC (es. telefono, e-mail);
- 6) supportare il responsabile del Servizio Operatori nelle valutazioni di “what if analysis”, ovvero nel prendere decisioni in tempo reale relativamente alle strategie da perseguire nell’inserimento di nuove risorse a seconda dei volumi attesi e nella gestione delle campagne outbound concordate.

La soluzione di Workforce Management (WFM) deve essere flessibile e deve consentire l’adozione di un modello organizzativo del Servizio Operatori tale da rispettare i livelli di servizio (SLA contrattualmente previsti) in materia di:

- 1) occupancy massima degli operatori;
- 2) tempo massimo di attesa al telefono da parte degli utenti;
- 3) tempo minimo di after call work richiesto (tempo che l’operatore deve impiegare per svolgere attività strettamente collegate alla chiamata appena conclusa come, ad esempio, il completamento della compilazione di tutti i campi previsti dalla maschera del “Case” all’interno della piattaforma CRM).

La soluzione di WFM deve essere realizzata ed aggiornata nel rispetto di tutti gli standard e di tutta la normativa corrente in materia e loro eventuali modifiche ed integrazioni intervenute nel corso della fornitura.

4.1.4 *Analisi Predittiva delle Performance*

INPS Servizi, in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi informatici, dovrà garantire il **presidio al controllo degli Indicatori di Performance** necessari al monitoraggio del servizio e fornirne una rappresentazione degli stessi all’Ente. Inoltre, INPS Servizi dovrà garantire altresì che tutte le soluzioni operative e tecnologiche (software e hardware) predisposte nell’ambito del servizio di Control Room assicurino:

- 1) la **piena visibilità e il controllo remoto** di tutte le strutture del CC (es. Siti operativi, Data Center);
- 2) il **governo ed il monitoraggio real-time** (ove possibile) del funzionamento delle soluzioni e dei sistemi informativi implementati, delle informazioni prodotte/ricevute e delle comunicazioni in entrata e in uscita dal

CC. Tale attività sarà espletata in forma anonima, fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o comunque previste modalità diverse. Al riguardo, si citano a titolo esemplificativo e non esaustivo le seguenti tipologie di informazioni da presidiare in logica real-time:

- a) numero di chiamate/contatti in entrata, con indicazione del dettaglio relativo ad esempio: (1) chiamate in navigazione su IVR/Portale Telefonico Evoluto; (2) chiamate in coda (canali sincroni); contatti asincroni in backlog e prese in carico;
 - b) tempo medio e varianza dell'attesa in coda (contatti sincroni);
 - c) tempo medio e varianza della giacenza (asincroni) in backlog;
 - d) numero delle chiamate rifiutate/abbandonate;
 - e) numero delle prenotazioni di call back;
 - f) numero delle chiamate/contatti in outbound, diversificati per canale;
 - g) numero di operatori loggati e contemporaneamente attivi (un operatore viene considerato attivo una volta che abbia effettuato il log-in al sistema), distinti per servizi/gruppo di skills detenuti/fascia oraria;
 - h) dati aggregati sullo "stato" dei lavoratori attivi sul servizio in un determinato momento (es. in pausa, ready, in conversazione);
 - i) distribuzione oraria delle chiamate/contatti in arrivo al CC, per i diversi canali;
 - j) qualsiasi altro dato necessario ad un efficace monitoraggio in tempo reale del servizio, che la Società approfondirà esplicitando altresì la frequenza di aggiornamento delle informazioni in tempo reale e la frequenza di storicizzazione delle stesse;
- 3) la **sicurezza e riservatezza dei dati** e informazioni trattati;
- 4) l'**utilizzo di soluzioni informatiche leader di mercato**;
- 5) il **monitoraggio** (tramite rilevazione automatica e certificata) di tutti i **Livelli di Servizio** (SLA) previsti per ciascuna componente del servizio di CC;
- 6) l'individuazione in tempo reale di **criticità e aree di attenzione** che possono compromettere un adeguato livello di servizio erogato dal CC;
- 7) l'individuazione di soluzioni (**azioni correttive**) per la risoluzione delle problematiche riscontrate.

Inoltre, INPS Servizi dovrà garantire la massima **accuratezza e attendibilità dei dati inerenti al numero di contatti gestiti dagli operatori** per singolo canale e i relativi **processi di gestione e conservazione** (es. modalità di certificazione e logiche di trasparenza e accessibilità all'Ente dei dati relativi alla rendicontazione del Servizio).

In ottica di integrazione con le altre aree della Control Room, nell'ambito del monitoraggio dell'operatività e a supporto delle attività di governo, dovrà essere resa disponibile inoltre la **Cabina di Regia, un sistema di supporto per il monitoraggio proattivo delle lavorazioni e dei processi del CC**, che raccoglie ed elabora le informazioni necessarie a controllare il processo di lavorazione ed attivare le azioni di tuning attraverso le attività di analisi del processo, definizione o variazione dei KPI da monitorare, rilevazione ed analisi dei dati, abilitazione a strategie di profiling del contatto basate sulla tipologia di interazione con l'Ente. Attraverso la Cabina di Regia tutti gli elementi sopracitati possono essere monitorati dall'Ente e dal personale INPS Servizi tramite moduli di reporting e dashboard personalizzabili.

4.2 Monitoraggio della Qualità

In concomitanza con il servizio di Control Room, INPS Servizi dovrà garantire un servizio continuativo di monitoraggio del servizio di Contact Center Multicanale INPS ed esporre e rendere disponibile all'Ente tutto ciò che è stato monitorato. Tale servizio di monitoraggio dovrà includere le seguenti attività:

- 1) **governance della qualità del servizio di Contact Center** (servizio di CC multicanale) ai fini della rilevazione periodica dei livelli di servizio (SLA), secondo i criteri di calcolo previsti delle penali da associare a ciascun livello di servizio non conforme ai valori soglia definiti;
- 2) **mystery audit;**
- 3) **metodologie previste per il rilevamento e il miglioramento della qualità;**
- 4) **rilevazione dei livelli di servizio;**
- 5) **modalità di interazione e coordinamento;**
- 6) **accesso a dati e informazioni del servizio di CC.**

All'interno dei paragrafi successivi vengono delineate nel dettaglio le attività elencate.

4.2.1 Governance della Qualità del Servizio di CC

INPS Servizi, in accordo con l'Istituto in merito ai dati da visualizzare, dovrà garantire la **gestione di un processo di verifica costante della qualità del servizio** erogato all'Utenza dell'Ente, in particolare attraverso la realizzazione delle seguenti attività:

- 1) **strumenti di monitoraggio della qualità del servizio:** progettazione, implementazione e gestione diretta di specifici strumenti di monitoraggio. Per ciascuno strumento, si dovrà garantire la rilevazione "sul campo" del livello di qualità del servizio e la gestione nonché analisi strutturata delle informazioni raccolte (secondo i principi e modalità illustrate all'interno del presente capitolo);
- 2) **verifica su strumenti di gestione qualità:** verifica continuativa, a supporto dell'Ente, del corretto funzionamento e impiego degli strumenti di monitoraggio della qualità del servizio direttamente presidiati dall'Ente stesso. INPS Servizi dovrà quindi prevedere una soluzione organizzativa e tecnologica in grado di garantire l'attivazione e il presidio di un processo, strutturato e condiviso con i referenti dell'Ente, di verifica dell'effettivo funzionamento e impiego degli strumenti gestiti dalla Società, in particolare:
 - a) **servizio di Control Room**, per il monitoraggio e governo continuativo della qualità erogata da ciascuna componente del servizio di Contact Center (cfr. par. 4.1 "Servizio di Control Room");
 - b) **strumento di Trouble Ticketing** messo a disposizione da INPS Servizi per la gestione delle segnalazioni e malfunzionamenti dei sistemi informativi (cfr. par. 4.1 "accesso al Trouble Ticketing");
 - c) **soluzioni di gestione multilivello dei reclami/segnalazioni**, presentati dall'Utenza dell'Ente in relazione a disservizi del Contact Center (cfr. par. 4.1 "accesso a reclami e segnalazioni").

Si evidenzia che, per specifiche esigenze legate all'attività di verifica in esame, INPS avrà accesso alla consultazione di informazioni e dati residenti sui suddetti strumenti impiegati da INPS Servizi.

- 3) **reporting sulla qualità del servizio di CC:** progettazione, coordinamento e gestione operativa di un processo strutturato periodico (la cui frequenza sarà definita dall'Ente) di analisi e rappresentazione all'Ente ("Tavolo della qualità") delle evidenze emerse attraverso l'adozione di ciascuno strumento di monitoraggio

della qualità, al fine di identificare, congiuntamente con l'Ente stesso, gli opportuni interventi correttivi/migliorativi del servizio. La modalità di erogazione dei report sarà regolamentata su base mensile, ad eccezione di diversa indicazione da parte dell'Ente, nei casi di rilevazioni negative che richiedano l'attivazione di rilevazioni più frequenti.

In particolare, INPS Servizi dovrà definire una soluzione di reporting che dettagli i seguenti aspetti:

- a) indicatori di monitoraggio della qualità del servizio (KPI), elaborati sulla base dei dati/informazioni rilevate attraverso i singoli strumenti sopra riportati (di seguito anche "dati di input");
- b) processo di raccolta e consolidamento dei dati di input ai fini del calcolo dei suddetti KPI;
- c) modalità di analisi della domanda di servizi/assistenza richiesti dall'utente al CC (es. analisi statistica della durata e tipologia dei contatti ricevuti e segmentazione dei contatti informativi e dispositivi in funzione dei reali servizi erogati e richiesti);
- d) set di report, da mettere a disposizione dell'Ente (mensilmente o secondo una differente frequenza concordata di volta in volta con gli stessi), attraverso la soluzione di Repository Management e di reporting, per la rappresentazione periodica degli indicatori di monitoraggio della qualità;
- e) modalità operative e soluzioni tecnologiche per la rappresentazione, condivisione e approfondimento con l'Ente delle evidenze emerse in sede di reporting (es. convocazione mensile di un "tavolo della qualità" con tutti i referenti dell'Ente coinvolti nella gestione del servizio di Contact Center), finalizzata all'identificazione e condivisione, con tutti i soggetti coinvolti, dei possibili interventi correttivi/preventivi da attuare per incrementare il livello di qualità del servizio di Contact Center. Al riguardo, si evidenzia che, nell'ambito della soluzione di Repository Management e reporting proposta da INPS Servizi, le schede e i relativi report dovranno essere articolati in:
 - schede e report relativi a rilevazioni/verifiche gestite da INPS Servizi;
 - schede e report relativi a rilevazioni/verifiche gestite in via autonoma da personale dell'Ente, avvalendosi degli strumenti e soluzioni messe a disposizione da parte di INPS Servizi.

4.2.1.1 Strumenti di monitoraggio della qualità del servizio

Si dovrà proporre e fornire specifiche soluzioni operative e tecnologiche per la strutturazione, l'implementazione e la gestione dei seguenti strumenti di monitoraggio della qualità del servizio:

- 1) **rilevazioni a freddo** della customer satisfaction su servizi inbound e outbound (Indice di Soddisfazione dell'Utenza dell'Ente che si rivolge al Contact Center Customer Satisfaction Index);
- 2) **rilevazioni a caldo tramite** CSI Online della customer satisfaction su servizi inbound e outbound erogati da INPS Servizi (Indice di Soddisfazione dell'Utenza di INPS che si rivolge al Contact Center – Customer Satisfaction Index);
- 3) processi e strumenti di **monitoraggio del servizio web** erogato dal CC (servizio di gestione delle richieste di assistenza effettuate dall'Utenza dell'Ente attraverso form-on-line attivi/da attivare sui siti istituzionali di questi ultimi);
- 4) processi e strumenti di **monitoraggio del servizio fax/e-mail** erogato dal CC (contatti inbound e outbound);

- 5) processi e strumenti di **monitoraggio del servizio chat** erogato dal CC;
- 6) processi e strumenti di **monitoraggio dei quesiti di back office** inviati dal CC al personale dell'Ente;
- 7) processi e strumenti di **monitoraggio del grado di "apprendimento" e del livello di "aggiornamento"** degli operatori del CC (Formazione per l'avvio del servizio, Formazione per nuovi inserimenti, Formazione specialistica, Formazione periodica, Formazione di aggiornamento);
- 8) strumenti di **speech analytics** per la valutazione delle chiamate registrate;
- 9) strumenti di **ascolto sistematico in doppia cuffia (Affiancamenti)**;
- 10) **registrazione on demand delle chiamate**.

I servizi di cui sopra sono finalizzati al miglioramento dei servizi resi all'Utenza e alla verifica dei livelli di servizio contrattualmente previsti (SLA) e saranno espletati con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili. Inoltre, i servizi dovranno essere svolti garantendo l'anonimato dei lavoratori, fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o previste modalità diverse.

Di seguito si riportano gli elementi essenziali e i requisiti minimi che le soluzioni dovranno garantire per singolo strumento di monitoraggio della qualità del servizio. Al riguardo, si evidenzia inoltre che l'Ente si riserva la facoltà di pianificare ed eseguire, in via autonoma, attraverso l'impiego di personale proprio o da personale esterno appositamente delegato, le medesime attività di monitoraggio del servizio di CC, avvalendosi degli strumenti operativi e tecnologici in coerenza con i requisiti previsti nei paragrafi successivi e con le modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili.

Rilevazioni a Freddo della Customer Satisfaction

Lo strumento consiste nell'effettuazione periodica (secondo la frequenza definita dall'Ente e/o su specifica richiesta dello stesso) di campagne outbound di somministrazione, ad un campione casuale (o selezionato sulla base di specifici parametri forniti dall'Ente) di utenti che hanno usufruito dei servizi del Contact Center, di un questionario di rilevazione dell'effettivo grado di soddisfazione percepita dagli stessi (Customer Satisfaction Index - CSI).

La soluzione operativa proposta dovrà identificare e descrivere nel dettaglio le fasi di cui si compone il processo di rilevazione a freddo della customer satisfaction, dettagliando nello specifico le modalità operative e tecnologiche proposte per:

- 1) l'identificazione di specifici parametri di "profilazione" e selezione degli utenti da contattare;
- 2) l'estrazione di un campione statisticamente rilevante di utenti da intervistare;
- 3) le modalità di somministrazione del questionario;
- 4) le modalità di aggregazione e analisi dei dati/informazioni raccolte.

Si dovrà inoltre definire la struttura dei questionari che lo stesso dovrà adottare per la rilevazione a freddo della customer satisfaction. In particolare, i questionari, **che dovranno essere condivisi ed approvati dall'Ente**, dovranno rilevare almeno i seguenti aspetti:

- 1) motivazione di contatto;
- 2) anzianità del contatto ("da quanto tempo l'utente si rivolge al CC");
- 3) frequenza dei contatti inerenti allo specifico utente;
- 4) grado di soddisfazione sull'accessibilità ai servizi del CC;
- 5) tempistiche di risposta all'utente da parte del CC;
- 6) grado di risoluzione della richiesta inoltrata al CC;
- 7) grado di soddisfazione "percepita" dagli utenti;
- 8) aree di soddisfazione rilevate dagli utenti in sede di contatto (es. motivazione della soddisfazione/insoddisfazione degli utenti);
- 9) aree di miglioramento del servizio di CC rilevate dagli utenti in sede di contatto.

L'Ente si riserva la possibilità di richiedere la definizione e adozione di questionari specifici, in relazione a:

- 1) ciascuna categoria di Utenza oggetto di indagine;
- 2) specifici servizi che, in alcune fasi dell'erogazione del servizio di CC, possono essere considerati "critici" dall'Ente in termini di corretta e tempestiva erogazione del servizio da parte del Servizio Operatori del Contact Center;
- 3) altri servizi "evolutivi" per verificare la customer experience, al fine di poter tempestivamente rilevare eventuali necessità di riesame dei servizi stessi.

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere tracciate, per ciascuna intervista effettuata, all'interno di un'apposita sezione della Control Room.

Rilevazioni a Caldo Tramite CSI Online

Lo strumento consiste nell'effettuazione periodica (secondo la frequenza definita da INPS Servizi e/o su specifica richiesta dello stesso) di campagne outbound di somministrazione, ad un campione casuale (o selezionato sulla base di specifici parametri forniti da INPS Servizi) di utenti che hanno usufruito dei servizi del Contact Center, di un questionario online di rilevazione dell'effettivo grado di soddisfazione percepita dagli stessi (Customer Satisfaction Index - CSI) secondo quanto descritto nel precedente paragrafo.

Monitoraggio del Servizio Web (web-form attivi sul sito istituzionale dell'Ente)

Lo strumento consiste nella pianificazione e svolgimento di apposite campagne periodiche (secondo la frequenza definita dall'Ente e/o su specifica richiesta dallo stesso) di monitoraggio del servizio web gestito dagli operatori del CC. Si fa riferimento, nello specifico, alle richieste di servizio/assistenza pervenute tramite form-on-line (attivi/da attivare sul sito istituzionale dell'Ente) e gestite dagli operatori del Contact Center. In particolare, INPS Servizi dovrà proporre una soluzione che assicuri il monitoraggio di almeno i seguenti aspetti:

- 1) tempistiche di evasione della richiesta presentata dall'Utenza attraverso il canale web, calcolate, a titolo esemplificativo e non esaustivo, attraverso il numero di giorni/ore che intercorrono tra la data di invio della richiesta tramite compilazione del form-on-line e la data di risposta fornita all'utente dal CC;

- 2) qualità delle risposte fornite dall'operatore del CC in relazione alle richieste inoltrate dall'Utenza tramite il canale web, focalizzando l'attenzione, a titolo esemplificativo, sulle risposte non corrette/complete/coerenti rispetto alla tipologia di richiesta inoltrata dall'Utenza;
- 3) qualità della compilazione sulla piattaforma CRM del Case associato al contatto gestito, rispetto a quanto richiesto dall'utente, con particolare attenzione alla correttezza della tripletta e del servizio selezionati.

Le modalità previste per il monitoraggio del servizio potranno essere:

- a) affiancamenti agli operatori (verifiche sul campo);
- b) analisi in remoto dei database forniti dall'Ente contenenti tutti i dettagli informativi inerenti ciascuna richiesta inviata via web dagli utenti in un determinato orizzonte temporale (es. contenuti della richiesta, data di invio, data di risposta dal CC, contenuti della risposta fornita all'utente).

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere tracciate, per ciascuna richiesta di servizio/assistenza gestita dagli operatori del Contact Center, all'interno di un'apposita scheda di rilevazione agevolmente compilabile e consultabile tramite le soluzioni di Repository Management, la cui struttura dovrà essere proposta da INPS Servizi.

Monitoraggio del Servizio fax/e-mail (contatti inbound e outbound)

Lo strumento consiste nella pianificazione e svolgimento (secondo le medesime modalità definite per i contatti telefonici) di apposite campagne periodiche (secondo la frequenza definita dall'Ente e/o su specifica richiesta degli stessi) di affiancamento degli operatori del CC per il monitoraggio del servizio di invio e ricezione di fax e-mail (contatti inbound e outbound).

In particolare, INPS Servizi dovrà proporre una soluzione che assicuri il monitoraggio di almeno i seguenti aspetti:

- 1) tempistiche di evasione della richiesta presentata dall'Utenza attraverso i canali fax/e-mail, calcolate, a titolo esemplificativo, attraverso il numero di giorni/ore che intercorrono tra la data di ricezione del fax/e-mail da parte dell'utente e la data di risoluzione ed evasione della richiesta da parte del CC;
- 2) qualità delle risposte fornite dall'operatore del CC in relazione alle richieste inoltrate dall'Utenza tramite i canali fax/e-mail, monitorata, a titolo esemplificativo, attraverso la tracciatura delle risposte non corrette/complete/coerenti fornite dall'operatore stesso;
- 3) qualità della compilazione sulla piattaforma CRM del Case associato al contatto gestito, rispetto a quanto richiesto dall'utente, con particolare attenzione alla correttezza della tripletta e del servizio selezionato.

Le modalità previste per il monitoraggio del servizio potranno essere:

- a) affiancamento agli operatori (verifiche sul campo);
- b) analisi in remoto dei database forniti dall'Ente contenente tutti i dettagli informativi inerenti ciascuna richiesta inviata via fax o e-mail dagli utenti in un determinato orizzonte temporale (es. contenuti della richiesta, data di invio, data di risposta dal CC, contenuti della risposta fornita all'utente).

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere tracciate, per ciascuna richiesta di servizio/assistenza gestita dagli operatori del Contact Center, all'interno di un'apposita scheda di rilevazione agevolmente compilabile e consultabile tramite le soluzioni di Repository Management, la cui struttura dovrà essere proposta da INPS Servizi.

Monitoraggio del Servizio Chat

Lo strumento consiste nella pianificazione e svolgimento di apposite campagne periodiche (secondo la frequenza definita dall'Ente e/o su specifica richiesta degli stessi) di monitoraggio del servizio chat gestito dagli operatori del CC. Si fa riferimento, nello specifico, alle richieste di servizio/assistenza pervenute tramite funzionalità click-to-chat attiva/da attivare sul sito istituzionale dell'Ente e gestite dagli operatori del CC.

In particolare, INPS Servizi dovrà proporre una soluzione che assicuri il monitoraggio di almeno i seguenti aspetti:

- 1) qualità delle risposte fornite dall'operatore in relazione alle richieste inoltrate dall'Utenza, focalizzando l'attenzione, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sulle risposte non corrette/complete/coerenti rispetto alla tipologia di richiesta inoltrata dall'Utenza;
- 2) tempistiche di evasione della richiesta presentata dall'Utenza attraverso il canale chat;
- 3) qualità della compilazione sulla piattaforma CRM del Case associato al contatto gestito, rispetto a quanto richiesto dall'utente, con particolare attenzione alla correttezza della tripletta e del servizio selezionati.

Le modalità previste per il monitoraggio del servizio potranno essere:

- a) affiancamento agli operatori (verifiche sul campo);
- b) analisi da remoto dei database forniti dall'Ente contenenti tutti i dettagli informativi inerenti ciascuna richiesta inviata via chat dagli utenti in un determinato orizzonte temporale (es contenuti della richiesta, data di invio, data di risposta dal CC, contenuti della risposta forniti all'utente).

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere tracciate, per ciascuna richiesta di servizio/assistenza gestita dagli operatori del Contact Center, all'interno di un'apposita scheda di rilevazione agevolmente compilabile e consultabile tramite le soluzioni di Repository Management, la cui struttura dovrà essere proposta da INPS Servizi.

Monitoraggio dei quesiti di Back Office (BO)

Lo strumento consiste nella verifica periodica (secondo la frequenza definita dall'Ente e/o su specifica richiesta degli stessi) di un campione significativo, selezionato sulla base di specifici parametri che saranno definiti in maniera condivisa con l'Ente nel corso dell'erogazione del servizio, di quesiti di back office inviati dagli operatori del Contact Center al personale dell'Ente, al fine di garantire un'efficace mappatura delle problematiche che il CC non è in grado di gestire in maniera autonoma (es. risoluzione incompleta e/o non immediata della richiesta di assistenza presentata dall'Utenza) e delle relative eventuali cause di disservizio.

In particolare, la soluzione operativa proposta da INPS Servizi dovrà definire, in dettaglio, il processo di verifica e analisi di almeno i seguenti aspetti:

- 1) effettiva necessità di inviare un quesito di back office al personale dell'Ente, ai fini dell'evasione della richiesta di servizio/assistenza presentata dall'Utenza al Contact Center (verifica della possibilità in capo al Contact Center di risolvere la problematica al primo contatto);
- 2) correttezza, adeguatezza e completezza dei contenuti del quesito inoltrato al personale di back office dell'Ente, al fine di agevolare la risoluzione della richiesta da parte dell'Ente;
- 3) qualità della compilazione sulla piattaforma CRM del Case associato al contatto gestito, rispetto a quanto richiesto dall'utente, con particolare attenzione alla correttezza della tripletta e del servizio selezionati.

Tutte le informazioni sopra indicate dovranno essere tracciate, per ciascun quesito di back office gestito dagli operatori del Contact Center, all'interno di un'apposita scheda di rilevazione agevolmente compilabile e consultabile tramite le soluzioni di Repository Management, la cui struttura dovrà essere proposta da INPS Servizi.

Monitoraggio dei Processi Formativi del CC

Il servizio in esame consiste nella programmazione, organizzazione e svolgimento a seguito dell'erogazione delle sessioni formative previste nell'ambito del servizio descritto nel presente documento (formazione per l'avvio del servizio, formazione alle nuove risorse inserite, formazione specialistica, formazione periodica, formazione di aggiornamento), in maniera congiunta e coordinata con il personale dell'Ente e di INPS Servizi, delle seguenti attività:

- a) organizzazione e gestione di sessioni giornaliere di apprendimento "sul campo" per la simulazione in postazione (senza interazione con l'Utenza) di un set predefinito di "Case" (richieste di assistenza/servizio presentate dall'Utenza al CC) frequenti o critici aventi ad oggetto tematiche trattate nell'ambito della suddetta formazione erogata. Per ciascuna sessione in esame dovrà essere prevista una fase di debriefing di aula, finalizzata ad illustrare agli operatori la corretta modalità di gestione delle richieste di servizio oggetto di simulazione in postazione;
- b) somministrazione agli operatori destinatari della formazione erogata (e delle suddette giornate di apprendimento sul campo) di test di valutazione (Assesment) per la verifica del grado di conoscenza acquisito dal personale di INPS Servizi destinatario delle suddette attività formative.

Tenendo conto dei requisiti minimi sopra indicati, la soluzione organizzativa proposta da INPS Servizi, che sarà condivisa con l'Ente in fase di avvio del presente contratto tramite documento ad hoc dovrà prevedere, in dettaglio, le modalità operative di realizzazione delle attività sopra illustrate, nel rispetto delle modalità e requisiti definiti (es. destinatari architettura e contenuti dei test, frequenza dell'attività, superamento dei test abilitante all'erogazione del servizio).

Si precisa, inoltre, che la griglia della tipologia di casi da impiegare per la fase di "simulazione in postazione" (e successiva attività di debriefing), nonché l'architettura (numero domande, macro- argomenti, modalità di risposta) e i contenuti dei test iniziali saranno identificati in maniera condivisa con l'Ente, in considerazione della continua evoluzione degli specifici servizi offerti via Contact Center e delle funzionalità dei sistemi o applicativi impiegati (es. CRM, procedure applicative dell'Ente). A tal fine, sarà valutata, con cadenza periodica definita dall'Ente, l'opportunità di aggiornare le domande incluse nei test di valutazione.

Con specifico riferimento ai suddetti test di valutazione, INPS Servizi dovrà:

- a) proporre modalità efficaci ed efficienti per la somministrazione dei questionari agli operatori destinatari delle sessioni formative, impiegando mirate soluzioni e strumenti di e-learning (da dettagliare all'interno di un documento strutturato ad hoc);
- b) verificare, in via continuativa, l'impiego esclusivo sul Servizio Operatori erogato da INPS Servizi dei soli operatori che hanno superato i test su indicati.

INPS Servizi dovrà garantire, su richiesta delle strutture competenti dell'Ente e secondo una programmazione e calendarizzazione condivisa con le stesse, una verifica strutturata, mediante accesso, in sede di sessione didattica,

ai siti/aule di formazione impiegati da INPS Servizi, dell'effettiva ed efficace erogazione delle attività formative poste in essere da INPS Servizi (verifiche da effettuare con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili). Si precisa, altresì, che tutto il materiale della formazione che INPS Servizi metterà a disposizione dei tutor formatori dovrà essere rispondente agli standard qualitativi dell'Ente.

Speech Analytics sulle Telefonate Registrate

Il servizio consiste nello sviluppo, implementazione e utilizzo di soluzioni automatiche di "analisi del linguaggio parlato" per la valutazione in forma anonima dei contatti telefonici (contatti "voce") gestiti dagli operatori del Contact Center. Tale servizio dovrà basarsi su una soluzione automatica di analisi e valutazione delle interazioni occorse tra utente e operatore del CC, che consenta, ad INPS Servizi e in maniera autonoma al personale dell'Ente, di individuare e aggregare in via automatica le chiamate gestite e registrate da INPS, in funzione dei seguenti principali parametri (elenco esemplificativo e non esaustivo di parametri da selezionare in modo singolo e/o combinato):

- a) principale argomento oggetto della chiamata (al fine di individuare, a titolo esemplificativo, le tipologie di richieste che, con maggiore frequenza, vengono inoltrate al Contact Center);
- b) parole "chiave" utilizzate dall'operatore e dall'utente nel corso del contatto telefonico registrato;
- c) tono di voce utilizzato dall'operatore e dall'utente (al fine di valutare, ad esempio, la modalità di gestione del contatto da parte dell'operatore e/o il livello di soddisfazione dell'utente a fronte del servizio ricevuto);
- d) eventuali pause/silenzi emerse nel corso della conversazione (al fine di valutare, ad esempio, le tempistiche di evasione della richiesta dell'utente);
- e) ulteriori altri parametri che possono essere di interesse per l'Ente ai fini di un efficace monitoraggio e miglioramento continuo della qualità erogata dal Servizio Operatori del CC.

Sulla base dei parametri sopra indicati, il servizio di speech analytics dovrà supportare l'Ente nella gestione delle seguenti attività:

- a) selezione dei contatti telefonici da includere nel campione di chiamate che INPS Servizi dovrà ascoltare in forma anonima, nell'ambito del servizio illustrato precedentemente. Si precisa che il servizio di speech analytics dovrà tracciare esclusivamente le informazioni identificative della chiamata registrata, che sarà inserita nel suddetto campione. Non è richiesta, al riguardo, la conservazione da parte di INPS Servizi dei file audio relativi alle chiamate individuate;
- b) rappresentazione sinottica ed efficace (es. dashboard di sintesi) dei contatti registrati oggetto di valutazione attraverso il servizio di speech analytics in esame (es. numero di chiamate che hanno presentato criticità legate al tono di voce dell'utente e dell'operatore e/o alla ricorrenza di pause/silenzi).

Il servizio di speech analytics dovrà essere condotto da INPS Servizi, con cadenza giornaliera, su un campione di chiamate (registrate in forma anonima) pari ad almeno il 10% dei contatti telefonici complessivamente gestiti e registrati da INPS per ciascuna giornata di operatività del Contact Center (attività da espletare secondo i requisiti previsti al par. 5.1.2 del presente documento).

Lo strumento utilizzato per effettuare la funzione di speech analysis potrà essere evoluto nel corso del tempo, permettendo di inserire altre tipologie di richieste o funzionalità. In tal modo sarà possibile inserire e perfezionare ulteriori criteri di verifica.

Si precisa che INPS Servizi dovrà predisporre tutte le infrastrutture HW e SW necessarie alla definizione e implementazione del suddetto servizio di speech analytics. Tali infrastrutture dovranno:

- a) essere installate presso ambienti messi a disposizione dall'Ente;
- b) essere gestite e mantenute da INPS Servizi senza alcun onere aggiuntivo per l'Ente;
- c) essere configurate in modo da garantire la sicurezza, riservatezza e integrità delle informazioni e dei dati gestiti.

Infine, INPS Servizi dovrà implementare, rendere disponibile e gestire la connettività necessaria, senza oneri aggiuntivi per l'Ente, funzionale a garantire l'accesso alla propria infrastruttura di speech analytics da parte dell'Ente.

Ascolto Sistemático in Doppia Cuffia (Affiancamenti)

Rappresentano attività di coaching sugli operatori impiegati nel servizio di CC. Tutti gli operatori dovranno essere affiancati dai team leader e dagli specialisti di qualità per garantire un'attività di monitoraggio continua e valutare elementi specifici, condivisi con l'Ente, all'interno di un'apposita scheda di affiancamento, che verrà poi analizzata nei risultati ottenuti e condivisa con l'Ente. L'attività di affiancamento in doppia cuffia potrà avvenire in modalità fisica o da remoto, o, eventualmente, tramite altre metodologie e strumenti e dovrà essere condivisa anticipatamente con l'Ente.

Registrazione On Demand delle Chiamate

Nel corso di un contatto telefonico, tramite apposite funzionalità di avvio e stop registrazione, l'operatore dovrà essere abilitato a procedere alla registrazione manuale delle chiamate, o per una porzione di conversazione oggetto di interesse, direttamente sul server, ove necessario (es. reclami e/o contestazioni da parte degli utenti). Prima di procedere con l'erogazione del servizio e, quindi, con la registrazione della chiamata, l'operatore, laddove previsto, è tenuto a riepilogare all'utente tutti i dati necessari alla presentazione del motivo del contatto, così da verificare di averli a disposizione. Qualora l'operatore decida di attivare la registrazione, deve prontamente avvisare l'utente che la conversazione sarà registrata per acquisire il suo consenso. Le attività di registrazione sono da espletare secondo i requisiti previsti al par. 5.1.2 del presente documento.

Requisiti Generali Comuni a Tutti gli Strumenti di Monitoraggio

Ad integrazione di quanto sopra riportato si precisa che INPS Servizi, dovrà indicare, in coerenza con i requisiti operativi e tecnologici previsti, le modalità operative che adotterà per la gestione di ciascuno strumento di monitoraggio indicato, evidenziando i seguenti principali aspetti:

- 1) frequenza minima garantita di utilizzo degli strumenti in termini di rilevazioni effettuate (coerentemente con le disposizioni contrattuali in termini di quantitativi richiesti per singolo strumento/servizio), es. numero di ascolti in doppia cuffia da effettuare per ciascun mese;

- 2) informazioni minime (dati elementari di input) raccolte e tracciate attraverso apposite schede di rilevazione predisposte per ciascuno strumento di monitoraggio sopra descritto;
- 3) modalità di rilevazione delle informazioni (es. attori coinvolti, responsabilità operative, tempistiche del processo di verifica);
- 4) processo di alimentazione e gestione (es. attori coinvolti, modalità e tempistiche di caricamento dei dati, funzionalità di reportistica.) della “base dati” residente sugli strumenti di Repository Management e reporting, al fine di garantire verso l’Ente la piena disponibilità in formato elettronico delle informazioni e dei dati raccolti. A tal fine, INPS Servizi dovrà garantire che le schede di rilevazione utilizzate per ciascuno strumento di monitoraggio sopra descritto siano caricate in tempo reale sullo strumento di Repository Management adottato. Le informazioni in esso tracciate, inoltre, dovranno essere facilmente consultabili e disponibili in ogni momento agli incaricati dell’Ente, anche in modalità remota dalle postazioni attive presso l’Ente, oltre che nelle postazioni a loro dedicate in ogni sito del Contact Center.

Si precisa, infine, che le soluzioni proposte da INPS Servizi in merito agli strumenti di monitoraggio della qualità saranno condivise, nel dettaglio, con l’Ente che potranno richiedere, in fase di avvio dell’esecuzione del servizio o successivamente (in funzione di specifiche variazioni di contesto rilevate dall’Ente stesso), eventuali modifiche/integrazioni sui seguenti principali aspetti:

- a) parametri/oggetti di monitoraggio;
- b) frequenza di rilevazione delle informazioni;
- c) modalità operative di gestione degli strumenti;
- d) soluzioni tecnologiche a supporto degli strumenti impiegati.

4.2.2 Mystery audit

In aggiunta agli strumenti di monitoraggio della qualità illustrati al paragrafo 4.2.1, l’Ente si riserva la facoltà di richiedere a INPS Servizi l’attivazione di un servizio di mystery audit, da effettuare mediante campagne di rilevazione appositamente organizzate, focalizzate sui servizi erogati dall’Ente tramite il Contact Center, anche in modalità multilingua.

In particolare, in esito ad appositi accordi con le rappresentanze sindacali, il servizio di mystery audit dovrà essere effettuato tramite:

- 1) **mystery call**: chiamate ricevute tramite il canale telefonico e il canale VOIP (Webcall), che il Servizio Operatori è chiamato a gestire nel corso della normale operatività CC;
- 2) **mystery e-mail**: richieste di servizio inviate al CC utilizzando il canale asincrono web (es. “INPS risponde” sul sito istituzionale dell’Istituto);
- 3) **mystery fax**: richieste di servizi inviate al CC utilizzando il canale asincrono fax (numerazioni telefoniche del CC attive per la gestione dei contatti “fax inbound”);
- 4) **mystery chat**: richieste di assistenza trasmesse via chat utilizzando il canale apposito, eventualmente disponibile sui siti istituzionali dell’Ente;

- 5) **mystery sms inbound**: richieste di servizio inviate utilizzando il canale sms eventualmente messo a disposizione da parte dell'Ente (numerazioni telefoniche del CC attive per la gestione dei contatti "sms inbound").

Saranno a carico di INPS Servizi i costi relativi alla creazione e gestione di:

- a) utenze e-mail intestate agli operatori addetti all'erogazione del servizio di Mystery E-Mail;
- b) postazioni internet intestate agli operatori addetti all'erogazione del servizio di Mystery Chat;
- c) utenze di telefonia mobile intestate agli operatori addetti all'erogazione del servizio di Mystery Sms.

Il servizio di mystery audit è finalizzato al miglioramento dei servizi resi all'Utenza e alla verifica dei livelli di servizio contrattualmente previsti (SLA) e dovrà essere espletato con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili.

In tal senso, il monitoraggio sarà svolto garantendo l'anonimato dei lavoratori, fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o comunque previste modalità diverse.

Ambiti di indagine e parametri di valutazione

All'avvio di ogni campagna di mystery audit, l'Ente ed INPS Servizi individueranno il perimetro oggetto di valutazione (sottoinsieme dei servizi dell'Ente erogati dal CC), in considerazione di aspetti legati, ad esempio, all'importanza del servizio dal punto di vista dell'Utenza, alla numerosità delle richieste, al periodo dell'anno. Le analisi dovranno essere condotte in funzione di parametri sia qualitativi, sia quantitativi. A titolo esemplificativo e non esaustivo, di seguito si riporta l'elenco di alcuni degli aspetti che l'Ente intende analizzare e valutare tramite il servizio di mystery audit. Si richiede a INPS Servizi, di integrare tale elenco sulla base della propria esperienza e dell'approccio metodologico che intende utilizzare nel corso dell'erogazione del servizio. L'Ente si riserva la facoltà di integrare ulteriormente e/o modificare tale elenco nel corso dell'esecuzione contrattuale, senza oneri economici aggiuntivi.

1) Aspetti Qualitativi (Phone Skills) da monitorare sul canale telefonico (mystery call):

- a) accoglienza;
- b) ascolto;
- c) cortesia;
- d) empatia (assistenza premurosa e personalizzata per singolo utente);
- e) correttezza, completezza e chiarezza delle informazioni;
- f) problem setting (capacità di fornire suggerimenti, capacità di farsi carico delle richieste, capacità di effettuare delle domande mirate per individuare l'esigenza dell'utente, ecc.);
- g) capacità di rassicurazione dell'utente, ispirando fiducia e sicurezza;
- h) accessibilità ai servizi (possibilità di usufruire o meno dei servizi per problematiche tecniche);
- i) qualità IVR (comprensione dei servizi offerti tramite IVR);
- j) capacità di soddisfare le esigenze dell'utente attraverso servizi automatici erogati su IVR;
- k) rapidità nelle risposte fornite all'Utenza;
- l) proattività nella gestione del contatto telefonico;
- m) modalità di congedo dell'utente;
- n) tempestività delle prestazioni ricevute;

- o) capacità di soddisfare le esigenze di particolari classi di Utente (es. utenti anziani e/o con disabilità);
- p) messa in attesa nel corso della chiamata.

2) Aspetti Qualitativi da monitorare sui canali asincroni (e-mail, fax, sms) e chat:

- a) correttezza, completezza e chiarezza delle risposte fornite dall'operatore in relazione alle richieste inoltrate dall'Utente tramite i canali asincroni e il canale chat;
- b) capacità di soddisfare le esigenze degli utenti mediante i canali asincroni e chat.
- c) Aspetti Quantitativi da monitorare sul canale telefonico (mystery call):
- d) tempo di risposta IVR (tempo medio intercorrente tra la composizione dei numeri telefonici di rete fissa dell'Ente e l'ascolto dell'IVR);
- e) tempo di navigazione dell'IVR;
- f) average hold time (tempo medio dalla chiamata ai numeri telefonici di rete fissa dell'Ente alla risposta dell'operatore);
- g) average speed of answer (tempo medio dal passaggio in coda da IVR alla risposta dell'operatore);
- h) average talk time (tempo medio dalla risposta dell'operatore alla chiusura della chiamata in funzione della tipologia di servizio);
- i) incidenza percentuale di scelta IVR errata sul numero chiamate entranti.

3) Aspetti Quantitativi da monitorare sui canali asincroni (e-mail, fax, sms) e chat:

- a) tempistiche di evasione della richiesta presentata dall'Utente attraverso i canali asincroni (es. numero di giorni/ore che intercorrono tra la data di ricezione del fax/e-mail/sms da parte dell'utente e la data di risoluzione ed evasione della richiesta da parte del Contact Center);
- b) tempo medio di attesa che intercorre dall'avvio, sul sito istituzionale dell'Ente, di una sessione chat alla risposta dell'operatore.

4) Articolazione del servizio di mystery audit: il servizio dovrà essere erogato mediante lo svolgimento di campagne di rilevazione periodiche da concordare con l'Ente, ognuna costituita dalle seguenti fasi:

- a) definizione perimetro e setting dei criteri di rilevazione, INPS Servizi dovrà definire il quadro di riferimento, il piano di lavoro e le tecniche/strumenti da utilizzare per la rilevazione;
- b) acquisizione e analisi dati: INPS Servizi effettuerà la rilevazione della qualità dei servizi erogati dal CC, secondo le modalità e nelle quantità concordate ad avvio campagna;
- c) presentazione dei risultati e benchmarking, INPS Servizi presenterà all'Ente i risultati ottenuti a seguito della rilevazione, insieme a un'analisi di benchmarking delle performance rilevate;
- d) individuazione azioni correttive, sulla base delle rilevazioni effettuate e dell'attività di benchmarking, INPS Servizi dovrà produrre un documento dettagliato che descriverà tutte le azioni da intraprendere per migliorare la qualità del servizio, sia in relazione a specifiche criticità riscontrate (KPI rilevati sotto il livello di adeguatezza desiderato) sia, più in generale, in relazione a possibili interventi evolutivi da condurre sull'intero modello di funzionamento del CC.

4.2.3 Metodologie previste per il rilevamento e il miglioramento della qualità

INPS Servizi, in esito ad appositi accordi con le rappresentanze sindacali, dovrà prendere in carico e gestire un **Sistema di Controllo della Qualità del Servizio** che permetta il monitoraggio, la verifica ed il miglioramento continuo del servizio nelle sue diverse e specifiche articolazioni. Il Sistema di Controllo della Qualità è articolato in quattro fasi, di seguito dettagliate:

- 1) Pianificazione:** comprende le attività di verifica dei processi di servizio al fine di identificare degli indicatori che ne misurino la qualità. Tali indicatori, definiti come Leading Indicators, saranno in grado di influenzare uno o più KPI contrattuali e relativi SLA (definiti come Lagging Indicators). Ad ogni campagna di controllo e rilevazione, gli specialisti della qualità verificheranno la capacità o meno dei Leading Indicators di influenzare il raggiungimento degli SLA contrattuali previsti, ed in caso di scarsa correlazione, identificarne di nuovi. Ogni variazione del sistema di indicatori, sarà sottoposta ad approvazione dell'Ente. La distinzione degli indicatori tra Leading Indicators e Lagging Indicators permette di identificare le leve gestionali su cui agire per migliorare i processi in modo proattivo e quantitativamente definito;
- 2) Esecuzione:** comprende attività di verifica dei processi, di rilevazione degli indicatori per la misura delle performance e di implementazione delle azioni di miglioramento mediante gli strumenti precedentemente descritti (cfr. par. 4.2.1.1 e par. 4.2.2);
- 3) Controllo:** durante la fase di controllo verrà eseguito una valutazione dei dati raccolti in fase di esecuzione, che saranno oggetto di un'analisi differenziata in base alla tipologia dell'indicatore preso in considerazione. I dati raccolti saranno memorizzati nei sistemi di business intelligence e resi disponibili attraverso opportuni sistemi di analisi e reporting descritti nel seguito del paragrafo al responsabile della qualità centrale e di sito, nonché agli specialisti di qualità. I controlli di qualità sono specifica responsabilità degli specialisti della qualità, mentre l'analisi e l'interpretazione degli esiti dei controlli rientrano nel perimetro di responsabilità del referente della qualità di sito che, sotto la supervisione del Responsabile della Qualità, gestisce le azioni di miglioramento di competenza. Con riferimento ai Lagging Indicators, si procederà ad una immediata segnalazione di anomalia con innesco di un'azione correttiva/di miglioramento continua. I Leading Indicators, invece, saranno utilizzati per l'analisi delle tendenze. Per tutti gli indicatori si procederà ad una raccolta dei dati rilevati su schede di controllo che ne rappresenteranno l'andamento storico;
- 4) Azione:** sulla base delle rilevazioni eseguite e delle analisi condotte nelle fasi precedenti saranno definite le azioni di miglioramento volte a rimuovere/prevenire anomalie sui processi di erogazione dei servizi. Le azioni definite saranno poi acquisite dalla fase di pianificazione che provvederà a definirne: schedulazione, piano di verifica e obiettivi realizzativi. Le azioni di miglioramento dovranno essere sottoposte a valutazione periodica con frequenza decrescente nel tempo per un periodo di follow-up minima di 2 settimane, incrementabile a discrezione degli analisti, in modo da poter analizzare un trend storico significativo e consistente su cui formulare le valutazioni sull'efficacia delle azioni intraprese.

4.2.4 Rilevazione dei Livelli di Servizio (Service Level Agreement)

INPS Servizi, per l'intera durata contrattuale, dovrà garantire la rilevazione periodica degli SLA (contrattualmente previsti) attraverso l'adozione di un processo di misurazione, conforme ai principi dettati nella tabella 1 (cfr. cap. 4). Si evidenzia che il processo di rilevazione dei livelli di servizio si baserà su informazioni e dati consultabili da INPS Servizi attraverso gli strumenti e le soluzioni tecnologiche messe a disposizione nell'ambito del servizio di Control Room (cfr. par. 4.1). La modalità di erogazione dei report sarà regolamentata su base mensile. L'Ente si riserva la facoltà di modificare la frequenza dei report che possono essere rilevati negativamente, richiedendo questi ultimi con cadenza settimanale.

4.2.5 Modalità di interazione e coordinamento

Interazioni a livello di governo

L'Ente, nell'ambito di apposite sessioni di lavoro che prevedono la partecipazione di esponenti della Società, è chiamato a verificare e validare il risultato delle attività inerenti alla qualità del Servizio CCM e a definirne le prospettive di sviluppo, anche attraverso:

- 1) lo scambio di informazioni in merito al modello organizzativo adottato, ai ruoli e alle responsabilità, ai referenti, agli strumenti tecnologici a supporto della fornitura, alla roadmap dell'Attivazione, ecc.;
- 2) la definizione di condizioni e modalità di accesso, da parte del personale INPS Servizi che eroga i servizi di monitoraggio della qualità, sia ai siti operativi sia agli strumenti (anche da remoto) di gestione utilizzati dal personale INPS Servizi che eroga i servizi di CC.

In questa prospettiva l'Ente è deputato a svolgere l'attività sulla base delle esigenze rivenienti tempo per tempo e, comunque, attraverso sessioni di lavoro a cadenza trimestrale finalizzate ad analizzare i seguenti ambiti:

- a) esiti dei monitoraggi condotti;
- b) esiti dei monitoraggi interni;
- c) azioni di recupero pianificate;
- d) pianificazione delle visite sui siti;
- e) pianificazione delle formazioni.

Tali condizioni e modalità potranno essere anche formalizzate in un protocollo di intesa che indichi anche i processi di comunicazione strutturata da implementarsi tra il personale che eroga i diversi servizi.

Interazioni a livello operativo

Al fine di garantire la trasparenza del servizio ed il monitoraggio, in loco, della normale operatività del CC, INPS Servizi dovrà garantire nonché consentire ad INPS:

- 1) piena accessibilità alle risorse dell'Ente o da persone da esso delegate ai siti operativi impiegati per l'erogazione del servizio del CC in qualsiasi momento durante l'orario di apertura del servizio, per lo svolgimento delle seguenti tipologie di campagne di "affiancamento agli Operatori" attivi in postazione:

- a) sessioni di ascolto in doppia cuffia (contatti gestiti su canale telefonico), mediante compresenza fisica dell'operatore di CC e del soggetto deputato all'ascolto (risorsa di INPS Servizi che eroga il Servizio di Monitoraggio della qualità del CC);
 - b) monitoraggio sul campo del servizio web gestito dagli Operatori;
 - c) monitoraggio sul campo del servizio di invio e ricezione fax/e-mail;
 - d) monitoraggio sul campo del servizio chat;
 - e) monitoraggio sul campo di eventuali altri canali attivati dall'Ente nel corso del contratto di servizio in essere;
- 2) piena accessibilità ai siti operativi del CC da parte delle risorse dell'Ente o da persone da esso delegate, per lo svolgimento delle attività di monitoraggio dei processi formativi;
 - 3) piena accessibilità ai siti operativi del CC in qualsiasi momento durante l'orario di apertura del servizio, nonché in qualsiasi momento ai Data Center, per la verifica del corretto funzionamento dell'infrastruttura tecnologica in capo a INPS Servizi per l'erogazione del servizio di CC;
 - 4) piena accessibilità ai siti operativi del CC, in qualsiasi momento durante l'orario di apertura del servizio da parte dell'Ente, per lo svolgimento di mirate visite ispettive finalizzate a verificare l'effettivo funzionamento e utilizzo dell'applicativo di Trouble Ticketing e di gestione delle segnalazioni/reclami presentati dall'Utenza.

4.2.6 *Accesso a dati e informazioni del servizio di CC*

I dati, le informazioni e la documentazione gestiti attraverso il servizio di Control Room indicato ai precedenti paragrafi dovranno essere messi a disposizione dell'Ente. In particolare, INPS Servizi dovrà garantire, nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili:

- 1) l'attivazione di soluzioni operative e tecnologiche **di Repository Management per la gestione condivisa della "base dati"** relativa alle informazioni raccolte attraverso il servizio di Control Room (piena disponibilità dei dati atomici e aggregati). Al riguardo, i dati dovranno essere conservati, anche in forma non aggregata, per tutta la durata del contratto di servizio;
- 2) piena accessibilità in qualsiasi momento e anche da remoto ai dati (atomici e aggregati) relativi ai **contatti gestiti dal CC attraverso i canali sincroni e asincroni**, secondo le modalità indicate nel presente documento;
- 3) piena accessibilità in qualsiasi momento, periodicamente o su richiesta dell'Ente, di tutta la **documentazione prodotta dalla Società ai fini organizzativi, di programmazione e di reportistica** (es. Master Plan, Stato avanzamento lavori, ecc.).

5 Implementazione e gestione dell'infrastruttura tecnologica a supporto del servizio di CC

La struttura del presente capitolo si articola distinguendo l'implementazione e gestione dell'infrastruttura tecnologica a supporto del servizio di CC tra le seguenti:

- 1) **componenti messe a disposizione da INPS** a supporto dell'erogazione del Servizio Operatori del CC;

- 2) **componenti messe a disposizione da INPS Servizi** a supporto dell'erogazione del Servizio Operatori del CC;
- 3) **servizi e attività garantiti da INPS Servizi** a supporto dell'erogazione del Servizio Operatori del CC.

5.1 Componenti messe a disposizione da INPS per consentire l'erogazione del Servizio Operatori

L'Ente provvederà a **mettere a disposizione della Società le componenti necessarie al funzionamento del Servizio Operatori del Contact Center e si riserverà di mettere a disposizione** per tutta la durata del contratto, eventuali/ulteriori **componenti innovative**, ove ritenga necessario integrare il Servizio Operatori in ottica migliorativa.

Fermo quanto sopra, si riportano nel seguito le componenti fornite dall'Ente per la gestione del servizio:

- 1) **componenti di base:** Canali di contatto al CC (sincroni e asincroni), infrastruttura tecnologica per la registrazione dei contatti telefonici (contatti "voce"), Servizio automatico in linea (IVR, Visual IVR), Soluzione tecnologica per il Riconoscimento vocale (Portale vocale e servizi automatici), Componenti di base a supporto delle attività di test e collaudo;
- 2) **ulteriori componenti di proprietà dell'Ente;**
- 3) **componenti infrastrutturali per l'erogazione di servizi innovativi.**

5.1.1 *Componenti di base: Canali di contatto al CC (sincroni e asincroni)*

Si elencano di seguito tutte le **componenti di base afferenti ai canali di contatto al CC sincroni e asincroni** (Canale Telefonico; Web Call; Web Chat; Web Form; Web Community; Fax; E-Mail e Sms), dettagliandone i relativi requisiti principali.

Canale telefonico

Si intendono le componenti HW e SW necessarie all'implementazione di tutti i flussi telefonici in ingresso e in uscita al CC, corrispondenti a tutti i numeri verdi e non, tutti i sistemi di fonia tradizionale, VoIP e il sistema CTI.

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) la gestione, tramite il sistema CTI, delle autenticazioni automatiche dell'Utenza che contatta il CC e l'assegnazione di servizi diversi in funzione delle strategie di profilazione (anche multi-livello) dei numeri chiamanti, concordate con l'Ente in fase di avvio del contratto;
- 2) l'instradamento telefonico delle chiamate in entrata in funzione sia del carico di lavoro degli operatori che della tipologia di servizio richiesto e, per servizi di particolare interesse per l'Ente, anche in funzione della specializzazione dell'operatore;
- 3) la predisposizione di un'opportuna segnalazione all'operatore del CC nel caso in cui un numero chiamante rientri in una lista di numeri associati a più utenti (associazioni, CAF, ecc.);
- 4) la gestione, su richiesta dell'Ente, dell'eventuale trasferimento della chiamata su numerazione interna all'Ente o su servizi automatici;
- 5) la gestione, su richiesta dell'Ente, dell'eventuale trasferimento della chiamata a strutture di back office (es. strutture dell'Ente e/o soggetti terzi gestori di identità digitali) che, attraverso un servizio di help desk di

secondo livello, avranno il ruolo di risolvere le problematiche rilevate dall'utente in fase di autenticazione tramite PIN e/o altra identità digitale individuate dall'Ente stesso (es. Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale – SPID);

- 6) ricezione dei flussi provenienti da ulteriori sistemi di gestione dell'identità digitale dell'utente, alternativi a SPID o al PIN rilasciato dall'Ente;
- 7) la gestione dei contatti outbound tramite:
 - a) operatore del CC;
 - b) messaggio pre-registrato o definito in maniera dinamica in funzione delle possibili diverse risposte dell'utente (registrazione della risposta, attivazione di un messaggio coerente con la risposta, ecc.);
 - c) call back sui portali dell'Ente (re-call degli utenti);
 - d) tecnologie alternative di contatto (fra cui almeno sms, fax, e-mail);
- 8) l'erogazione di servizi automatici (informativi o dispositivi) attraverso la chiamata ad un numero dedicato indicato dall'Ente;
- 9) l'integrazione con il sistema di CRM per consentire sia la gestione e la lavorazione della chiamata da parte dell'Operatore di CC, sia l'associazione del caso CRM di riferimento alla registrazione vocale della chiamata stessa.

Web Call

Si intendono tutte le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione dei canali Web Call presenti sui Siti Web istituzionali dell'Ente.

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) le medesime funzionalità previste per il canale telefonico precedentemente descritto, ivi inclusa la registrazione delle chiamate;
- 2) una funzionalità che indica lo stato di disponibilità del servizio (attivo negli orari di servizio del CC, non attivo negli altri orari);

Web Chat

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione del canale Chat (web) del CC.

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) le funzionalità presenti in esercizio al momento dell'avvio del presente contratto;
- 2) l'accessibilità al canale Chat sia dai siti web istituzionali sia dalle Applicazioni Mobile dell'Ente;
- 3) una funzionalità che indichi lo stato di disponibilità del servizio (attivo negli orari di servizio del CC, non attivo negli altri orari);
- 4) una funzionalità che consenta all'utente di visualizzare lo stato di connessione alla conversazione, il nome ed il codice dell'operatore con cui si è in conversazione;
- 5) la disponibilità delle modalità automatiche di classificazione e categorizzazione delle richieste del canale Chat, in modo da indirizzare la conversazione ad un operatore specifico;

- 6) la possibile implementazione di una funzionalità per gestire l'eventuale identificazione/autenticazione da parte dell'utente (es. Codice Fiscale, PIN, altre modalità di autenticazione tramite identità digitale, ecc.);
- 7) la possibile implementazione di una funzionalità che consenta il passaggio da una sessione chat ad una sessione Web Call o di Web Collaboration senza perdita d'informazioni e di contesto;
- 8) una funzionalità per la stampa della conversazione e/o invio della conversazione tramite e-mail;
- 9) l'accessibilità al canale Chat tramite i browser più diffusi sul mercato, per limitare al minimo eventuali problemi tecnici e/o legati al digital divide;
- 10) l'integrazione con il sistema di CRM in modo tale da consentire sia la gestione e lavorazione della Chat da parte dell'operatore di CC che la registrazione completa della chat stessa (dati di contatto, richiesta dell'utente, contenuti della conversazione, ecc.), in maniera non modificabile dall'operatore.

Web Form

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione dei Web Form del CRM sul web ("Scrivi alla sede" e "Combipat").

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) la gestione di eventuali file allegati alle richieste pervenute, in modalità analoga a quanto previsto per il canale e-mail;
- 2) l'integrazione con il CRM, in modo tale da consentire sia la gestione e la lavorazione della richiesta inoltrata dall'utente che la registrazione completa del contatto (dati di contatto, richiesta dell'utente, contenuti della risposta fornita dall'operatore, ecc.);
- 3) la possibile implementazione di una funzionalità in grado di ridurre i tempi di risposta mediante:
 - a) il pre-trattamento automatico ed inoltro al Servizio Operatori dei messaggi e dei relativi allegati (per la gestione delle relative risposte);
 - b) la gestione automatizzata delle risposte, ove possibile.

Web Community

Si intende l'interazione, ove prevista, tra l'operatore e i funzionari dell'Ente, al fine di consentire agli operatori di richiedere, nei casi in cui non siano in grado di fornire una risposta esaustiva alle richieste di assistenza/servizio presentate dall'Utenza, un supporto specialistico ai funzionari dell'Istituto.

La soluzione sarà strutturata per garantire la possibilità di:

- 1) condivisione bidirezionale del Dekstop;
- 2) accesso alla piattaforma tramite Dekstop remoto;
- 3) avvio di una sessione di Chat in tempo reale e di sessioni private con più operatori;
- 4) avvio di una videochiamata/chiamata Voip;
- 5) condivisione di file in tempo reale (es. documenti, cartelle, immagini);
- 6) trasferimento del contatto in modalità sincrona o asincrona (invio di quesiti di back office) al gruppo specialistico di funzionari dell'Ente competenti per materia;
- 7) integrazione con il sistema per la gestione degli Appuntamenti in uso presso l'Ente.

Fax

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione del canale fax del CC.

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) la fornitura di tutti i flussi telefonici per il canale fax;
- 2) la ricezione dei fax del CC, anche tramite numeri dedicati, per gruppi di richieste di assistenza presentate dall'utente (es. Contributi Colf, PIN);
- 3) il riconoscimento, la generazione e la lettura di barcode (a barre o di tipo QR Code) contenenti le informazioni dei fax inbound, con qualità minima di stampa di 150 dpi;
- 4) l'indicizzazione dei fax ricevuti e digitalizzati attraverso l'associazione allo specifico Case e codice fiscale dell'interessato;
- 5) l'integrazione con il sistema di CRM, in modo tale da consentire sia la gestione e la lavorazione del fax da parte dell'Operatore di CC che la registrazione dei dati di contatto e dei contenuti delle comunicazioni ricevute/inviato;
- 6) la previsione di specifiche worklist sul CRM, in modo tale da permettere a ciascun operatore di prendere in carico tipologie di fax in linea con le competenze assegnate.

E-mail

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione del canale e-mail (inbound e outbound) del CC verso gli utenti, sia per la posta elettronica ordinaria sia per la posta elettronica certificata (PEC).

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) l'invio e la ricezione di e-mail da parte del CC;
- 2) la gestione del canale con modalità automatiche di classificazione e categorizzazione delle e-mail;
- 3) l'invio e la ricezione delle e-mail tramite:
 - Server SMTP;
 - integrazione con Web Services messi a disposizione dall'Ente;
- 4) la possibilità di effettuare campagne outbound;
- 5) la possibilità di ricevere e-mail con allegati nei formati più comuni (es. jpeg, doc, xls) o allegati di tipo fax, i quali dovranno essere pretrattati e lavorati, per quanto possibile, in automatico attraverso OCR, QR Code e/o codici a barre;
- 6) l'invio e la gestione di Newsletter volte ad informare e/o aggiornare gli utenti in merito a tematiche ed argomenti specifici;
- 7) la possibilità, per ciascun utente, di iscriversi alle Newsletter tramite web form o mediante richiesta telefonica. Gli utenti avranno facoltà di richiedere la modifica, in qualsiasi momento, delle tematiche su cui ricevere informazioni;
- 8) l'integrazione con il sistema di CRM, in modo tale da consentire sia la gestione e la lavorazione delle e-mail da parte dell'Operatore di CC che la registrazione dei dati di contatto e dei contenuti delle comunicazioni ricevute/inviato o delle campagne effettuate;

- 9) la disponibilità sul CRM di tutti gli allegati ricevuti, sia durante la lavorazione della che nella gestione di eventuali casi creati successivamente;
- 10) la gestione di risposte automatiche fornite dal Server di posta nei casi di mancato recapito dei messaggi di posta elettronica (es. destinatario inesistente, casella piena) con segnalazione all'operatore che ha gestito il Case sul CRM;
- 11) la possibile implementazione di una funzionalità in grado di ridurre i tempi di risposta mediante:
 - il pre-trattamento automatico delle e-mail e dei relativi allegati e l'inoltro al Servizio Operatori;
 - la gestione delle risposte, ove possibile. Tali risposte dovranno essere preventivamente concordate con l'Ente.

Sms

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente necessarie all'implementazione del canale sms o, in alternativa, all'integrazione con i canali sms di proprietà dell'Ente.

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) la gestione di sms su tutta la rete mobile e fissa, anche attraverso internet e le sedi attestate sulle reti intranet dell'Ente, con la possibilità di effettuare comunicazioni ad un gruppo specifico di utenti o, in alternativa, massive;
- 2) la gestione e l'analisi di messaggi inviati da parte degli utenti;
- 3) la possibilità, per utenti registrati e non, di richiedere e ricevere servizi informativi e dispositivi tramite il canale sms sfruttando tecnologie semantiche (es. Stato domanda, trasmissione all'utente delle risposte inerenti i quesiti inviati tramite web form).

5.1.2 Infrastruttura tecnologica di base per la registrazione dei contatti telefonici (contatti "voce")

Ai fini del miglioramento del servizio di CC offerto all'Utenza e della verifica della qualità e dei Livelli di Servizio contrattualmente previsti (SLA), **il processo di gestione del contatto telefonico includerà inoltre la registrazione vocale delle telefonate** (chiamate su canale telefonico tradizionale, web call) gestite dal CC (sia in ingresso sia in uscita), con modalità conformi alla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali e di tutela dei diritti dei lavoratori, nonché alle altre disposizioni applicabili. La Società fornirà una soluzione tecnologica per il riascolto delle chiamate, abilitando il personale dell'Ente al riascolto a campione delle chiamate in forma autonoma, nel pieno rispetto della normativa vigente. La registrazione e l'ascolto delle telefonate dovranno essere espletate in forma anonima (cfr. par. 4.2.1.1, Speech Analytics sulle Telefonate Registrate), fatti salvi i casi in cui, in conformità alla vigente normativa, siano consentite o comunque previste modalità diverse (cfr. par. 4.2.1.1, Registrazione On Demand delle Chiamate).

Per esigenze di monitoraggio dell'andamento del servizio di CC erogato e di verifica di specifici contatti gestiti dall'operatore (per i quali sono pervenute alle strutture competenti dell'Ente segnalazioni/reclami presentati dall'Utenza), **la Società dovrà, quindi, rendere possibile la registrazione delle chiamate e il riascolto delle chiamate**. Le chiamate registrate saranno messe a disposizione del personale che si occuperà del monitoraggio della

qualità e catalogate ed organizzate secondo criteri descrittivi della chiamata (come illustrato in tabella), in modo che sia possibile **selezionarle a campione in base ai criteri di categorizzazione**:

Categoria	Descrizione
Ora-Giorno-Mese-Anno	Ora e Data di risposta della chiamata da parte dell'operatore di CC
Sito	Sito di ricezione della chiamata da parte dell'operatore CC.
Numero chiamante	Numero telefonico da cui proviene la chiamata (criterio da tracciare per risalire ad eventuali furti di identità)
Tipo di servizio	Tipologia di servizio erogato: Informativo, Dispositivo
Servizio Erogato	Servizio Erogato (es. Richiesta Disoccupazione Ordinaria non Agricola, Estratto Contributivo, Reclamo, ecc.)
Ente	Ente erogatore del servizio (INPS)
Tripletta del CRM	Tripletta con cui è caratterizzata la chiamata sul CRM
Durata della Chiamata	Durata della chiamata nel formato mm:ss
Ramo IVR	Scelta operata sull'IVR
Valutazione Survey a Caldo	Eventuale valutazione della chiamata espressa "a caldo" dall'utente al termine della stessa

Le chiamate dovranno essere registrate nei formati più comuni, senza alcuna perdita di informazioni e saranno **archivate e conservate per un periodo temporale pari a 180 giorni solari**, consentendo il relativo ascolto connesso a:

- il miglioramento del servizio offerto all'Utenza (es. attraverso l'identificazione di mirati interventi formativi correttivi, definiti sulla base delle risultanze emerse dall'ascolto effettuato);
- la verifica dei livelli di servizio contrattualmente previsti (Service Level Agreement).

Le chiamate saranno archiviate e conservate conformemente alle previsioni di cui al GDPR 679/2016 e successive modificazioni e integrazioni. In aggiunta, **allo scadere del suddetto termine i dati verranno cancellati**.

Per la sola tipologia di **registrazione on demand**, è previsto un **tempo di conservazione della registrazione** in logica personalizzata e **in misura superiore rispetto alla durata sopra indicata** (180 giorni solari), coerentemente con le esigenze di tale monitoraggio. A titolo esemplificativo e non esaustivo si menzionano:

- servizi per i quali le registrazioni devono essere conservate per un tempo superiore a 180 giorni (es. 1 anno) nei casi di ricezione di contestazioni effettuate dall'Utenza (es. Voucher, Visite mediche di controllo);
- contatti pervenuti al CC per i quali l'Istituto ha ricevuto specifica segnalazione da parte delle Autorità Giudiziarie.

5.1.3 Componenti di base: Servizio automatico in linea (IVR, Visual IVR)

Si intendono tutte le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione di una soluzione che guidi l'utente nella classificazione della propria richiesta di assistenza/servizio e, eventualmente, ricevere informazioni/servizi in modalità automatica, ovvero senza l'ausilio di un operatore (*Interactive Voice Response*).

I requisiti principali di tali componenti sono:

- 1) l'accessibilità da canale telefonico del CC e dai Siti web istituzionali (attraverso chiamata VoIP via Web Call);
- 2) la disponibilità anche in modalità Visual IVR (navigazione visuale dei rami da esplorare) dai Siti web istituzionali e da eventuali Applicazioni Mobile dell'Ente;
- 3) l'integrazione con il sistema di Portale Telefonico Evoluto;
- 4) la disponibilità 24h/24h per 365 giorni/anno tramite il "Servizio Automatico in Linea" almeno nelle seguenti lingue straniere: inglese, tedesco, francese, arabo, polacco, spagnolo, russo, rumeno e cinese;
- 5) l'accoglienza dell'utente e gestione dell'eventuale attesa attraverso l'utilizzo di musiche e/o messaggi di cortesia, nonché messaggi di benvenuto all'utente che identifichino sia l'Istituto che il servizio chiamato. È inoltre possibile differenziare il messaggio in funzione delle fasce orarie e degli orari di apertura/chiusura del servizio di CC;
- 6) il filtraggio delle chiamate in arrivo in base alla tipologia di richiesta;
- 7) l'erogazione automatica di servizi informativi e servizi dispositivi attraverso l'integrazione con i sistemi dell'Ente;
- 8) la predisposizione di un messaggio che informi l'utente della registrazione vocale della chiamata e del trattamento dei dati personali;
- 9) la disponibilità del messaggio che fornisce il codice identificativo dell'operatore che gestirà la chiamata, nel caso di passaggio ad operatore;
- 10) la disponibilità del messaggio che informi l'utente del costo della chiamata, se da lui sostenuta;
- 11) la possibilità per l'utente di uscire dal sistema automatico da qualsiasi ramo/sotto-ramo e di rivolgersi direttamente ad un operatore (da attivare solo su richiesta dell'Ente);
- 12) la possibilità per l'utente di tornare indietro nella navigazione senza la necessità di effettuare una nuova chiamata;
- 13) la possibilità di impostare un menu di scelta con le opzioni a disposizione dell'utente, selezionabili tramite digitazione numerica (riconoscimento dei toni DTMF);
- 14) la disponibilità di un messaggio che indichi all'utente il tempo medio di attesa, nel caso l'utente abbia necessità di contattare un operatore (da attivare solo su richiesta dell'Ente);
- 15) l'accesso, mediante "Servizio Automatico in Linea", a tutti i servizi erogati dal CC, solo a seguito di identificazione/autenticazione dell'utente (es. riconoscimento vocale del PIN, codice fiscale, altre modalità di autenticazione tramite identità digitale, ecc.);
- 16) l'integrazione del "Servizio Automatico in Linea" con le funzionalità di operatore virtuale;
- 17) la registrazione di tutti i dati identificativi dei contatti gestiti in ingresso e in uscita, mediante "Servizio Automatico in Linea" (es. numero chiamante, navigazione/rami scelti, servizio richiesto) e la relativa gestione (indicizzazione, ricerca, ecc.) a fini del monitoraggio;
- 18) l'integrazione con il CRM e il CTI al fine di poter correlare il numero telefonico dell'utente con le informazioni presenti sul CRM (es. se il numero chiamante è abbinato a più utenti);
- 19) la possibilità di trasferire all'operatore tutte le informazioni eventualmente inserite dall'utente e raccolte dal sistema automatico, per consentire all'operatore stesso di caratterizzare immediatamente il contesto della chiamata;

- 20) la possibilità per l'utente di rispondere, al termine della chiamata con l'operatore, ad un breve questionario inerente alla qualità del servizio erogato;
- 21) la possibilità di presentare il "Servizio Automatico in Linea" in modalità differenziata in base al riconoscimento del numero chiamante o dell'utente;
- 22) la registrazione automatica di ogni contatto sul sistema di CRM, attraverso la creazione di uno specifico *Case*, nel caso di servizi o informazioni personalizzate;
- 23) una funzionalità che consente, in tempi rapidi, l'aggiunta, modifica o eliminazione di un nuovo ramo o sotto-ramo, in corrispondenza di particolari eventi e campagne, per aggiornamenti normativi o all'avvio di un nuovo servizio;
- 24) una funzionalità della piattaforma tecnologica a supporto del "Servizio Automatico in Linea" che consente modifiche/integrazioni mediante l'utilizzo d'interfacce grafiche, al fine di consentire un'agevole e rapida modifica:
 - delle informazioni o dei servizi erogati;
 - dei messaggi e delle sequenze vocali;
- 25) la possibilità di combinare i dati dell'utente, raccolti mediante il "Servizio Automatico in Linea" o già in possesso dell'Ente, con altri dati del CC, al fine di gestire automaticamente comunicazioni e conversazioni;
- 26) la somministrazione di questionari vocali di gradimento.

Infine, l'Ente si riserva la facoltà di avviare interventi adeguativi ed evolutivi, volti all'ottimizzazione della base di conoscenza dello strumento e all'introduzione di servizi automatici informativi e dispositivi, con l'obiettivo di allineare il servizio offerto alle mutevoli esigenze degli utenti, incrementare i volumi dei contatti erogati in automatico e ottimizzare il processo di interazione con l'utente.

5.1.4 Componenti di base: Soluzione tecnologica per il Riconoscimento vocale (Portale vocale e servizi automatici)

Si intendono tutte le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione di una soluzione per rispondere in modalità automatica alle chiamate telefoniche in ingresso e di erogare informazioni e/o servizi attraverso messaggi generati in modalità dinamica con soluzioni di text-to-speech e interazione vocale con l'utente.

I requisiti principali di tali soluzioni sono:

- 1) l'implementazione di una funzionalità di *Automatic Speech Recognition* (di seguito anche ASR), per consentire agli utenti di effettuare, tramite linguaggio vocale, richieste dirette al sistema, il quale potrà, attraverso l'interpretazione della richiesta stessa, individuare l'azione più consona per fornire assistenza (es. fornire risposta automatica, mettere in contatto l'utente con l'operatore specializzato in funzione della richiesta);
- 2) l'implementazione di una funzionalità di *Text To Speech* (di seguito anche TTS), per la generazione dinamica delle risposte in funzione di parametri applicativi impostati, della tipologia di domanda e dell'esito della ricerca su una banca dati associata. Attraverso tali funzionalità, il sistema è in grado di integrarsi con basi dati per il reperimento di informazioni real-time, in funzione delle richieste effettuate, e di interpretare tali dati fornendo una risposta parlata all'utente, attraverso una voce sintetizzata.

L'infrastruttura è inoltre integrata con il sistema di Portale Telefonico Evoluto, in grado di gestire l'erogazione di servizi in modalità automatica, quali, a titolo meramente esemplificativo:

- a) la richiesta di invio di documentazione o certificati tramite e-mail, PEC, sms o posta ordinaria (es. Certificazione Unica, Estratto Pagamenti, Cedolino Pensione, Estratto Conto);
- b) la prenotazione di appuntamenti sulle sedi territoriali dell'Ente;
- c) la verifica dello stato di avanzamento di pratiche o di quesiti di back office inoltrati;
- d) il pagamento contributi;
- e) la gestione voucher per prestazioni occasionali accessorie;
- f) la comunicazione dell'importo da pagare e l'invio, al proprio indirizzo e-mail o all'indirizzo di residenza censito negli archivi, dei bollettini MAV precompilati per il pagamento dei contributi dei lavoratori domestici.

Infine, l'Ente si riserva la facoltà di avviare interventi adeguativi ed evolutivi, volti all'ottimizzazione della base di conoscenza dello strumento e all'introduzione di servizi automatici informativi e dispositivi, con l'obiettivo di allineare il servizio offerto alle mutevoli esigenze degli utenti, incrementare i volumi dei contatti erogati in automatico e ottimizzare il processo di interazione con l'utente.

5.1.5 Partecipazione e supporto alle attività di test e collaudo

Si intende la partecipazione, previa richiesta dell'Ente, a tutte le attività di test e collaudo relative alle modifiche riguardanti le componenti HW e SW fornite dall'Ente. INPS Servizi dovrà quindi garantire, su richiesta, la partecipazione a tutti i collaudi/test/rilasci che abbiano un potenziale impatto sui sistemi di proprietà dell'Ente, ed in particolare impattanti sulla gestione del Servizio Operatori del CC.

5.1.6 Ulteriori componenti di proprietà dell'Ente

Si fornisce di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'elenco delle **ulteriori componenti di proprietà dell'Ente**, che lo stesso metterà a disposizione ai fini dell'erogazione del Servizio Operatori del CC:

- 1) CRM CCM per gli Operatori di Contact Center;
- 2) CRM Unico per i Funzionari INPS (CRM Sedi e Linea Inps);
- 3) CRM Web (Inps Risponde);
- 4) CRM Analitico (CRMA);
- 5) CRM per PA (Hermes PA);
- 6) CRM Patronati (Combipat);
- 7) Sistema di KM;
- 8) Portale Telefonico Evoluto;
- 9) Sistema di Analisi e segmentazione dell'Utenza per la fornitura di servizi di CRM tecnologicamente avanzati;
- 10) SAS e Visual Analytics;
- 11) Portale Operatori;
- 12) Cruscotto Contenuti e Qualità;
- 13) Cruscotto triplete;
- 14) Cruscotto segmenti.

Da ultimo, l'Ente intende proseguire il percorso evolutivo intrapreso nel corso degli anni avente ad oggetto le componenti infrastrutturali strategiche per l'erogazione del servizio di CC e, di conseguenza, intende **evolvere**,

ottimizzare e sviluppare le potenzialità delle attuali piattaforme di proprietà messe a disposizione di INPS Servizi per l'erogazione del Servizio Operatori.

5.1.7 Componenti infrastrutturali per l'erogazione di servizi innovativi

Infine, si elencano e dettagliano di seguito tutte **le componenti di proprietà dell'Ente messe a disposizione della Società per l'erogazione di servizi innovativi**: Web Meeting; Applicazione mobile; Bot; Canali integrati in logica *Unified Communication*; Canali integrati con tecnologie di *Cognitive Computing*.

Web Meeting

Si intendono le componenti HW e SW fornite dall'Ente per consentire l'implementazione del canale Web Meeting del CC. Con tale canale si intende soddisfare le esigenze di contatto dell'Utenza con il Servizio Operatori anche a distanza. L'utente, al momento della prenotazione dell'appuntamento (che potrà fare tramite App INPS Mobile, nell'area My INPS del sito, oppure tramite il CC) avrà la facoltà di poter scegliere tra le seguenti diverse modalità di contatto:

- lo sportello fisico;
- la chiamata telefonica;
- il web meeting.

Per la prenotazione dell'appuntamento in web meeting, l'utente dovrà dotarsi di una delle seguenti credenziali di accesso: PIN INPS, SPID, CNS o CIE.

Applicazione mobile

Si intendono le componenti HW e SW per l'integrazione di tutti i canali di contatto inbound al CC (Telefonico, Web call, Chat, E-Mail, Fax, Operatore Virtuale, ecc.) con le Applicazioni Mobile sviluppate dall'Ente o integrate dallo stesso.

Bot

Si intendono le componenti HW e SW per consentire l'implementazione di una soluzione di *Virtual Agent* in grado di consentire agli utenti di interagire tramite modalità:

- **testuale**: da attivare sul sito web istituzionale dell'Ente e sulle Applicazioni Mobile;
- **vocale**: da attivare sul sito web istituzionale dell'Ente, sulle Applicazioni Mobile e su IVR del Canale Telefonico.

In particolare, la soluzione sarà programmata per soddisfare i seguenti requisiti:

- 1) l'integrazione con il sistema di KM;
- 2) la presentazione dei risultati della richiesta dell'utente, sia in modalità testuale sia tramite audio, con l'eventuale valorizzazione della percentuale di pertinenza alla richiesta effettuata, secondo logiche che saranno condivise dall'Ente;
- 3) la possibilità di stampare e/o salvare le ricerche effettuate;
- 4) la possibilità per l'utente di fornire un feedback in merito alla sua ricerca;
- 5) l'implementazione di logiche di gestione dei feedback forniti dagli utenti in ottica di miglioramento ed autoapprendimento del servizio (creazione di FAQ, modifica delle parole chiave associate all'argomento ricercato, ecc.);

- 6) la possibilità per l'utente di chiedere il reindirizzamento ad un operatore tramite i canali web (Chat, Web Call, e-mail) o canale telefonico senza perdita d'informazioni.

Canali integrati in logica *Unified Communication*

Si intendono tutte le componenti HW e SW che assicureranno una gestione integrata dei canali tradizionali e innovativi del CC, in modo che, indipendentemente dal canale utilizzato dall'utente, gli applicativi e gli strumenti a supporto per la gestione del contatto siano gli stessi siano in grado di:

- 1) garantire l'univocità dei dati gestiti per ciascun contatto e la possibilità di condivisione degli stessi tra i vari operatori;
- 2) consentire che un medesimo utente possa indistintamente contattare il CC, anche per una medesima richiesta di servizio, attraverso canali differenti.

La soluzione prevede l'integrazione fra i canali in modalità completamente trasparente per l'utente, assicurando in particolare:

- a) il trasferimento del contatto da un canale del CC all'altro o da un operatore del CC all'altro senza perdita d'informazioni;
- b) il trasferimento del contatto dall'operatore del CC al back office dell'Ente senza perdita d'informazioni;
- c) la tracciatura di tutti i trasferimenti effettuati all'interno del relativo *Case CRM*.

Canali integrati con tecnologie di *Cognitive Computing*

Si intendono tutte le componenti HW e SW che assicureranno una gestione integrata dei canali attivati dal CC con eventuali soluzioni tecnologiche innovative di Cognitive Computing implementate dall'Ente (e basate su prodotti forniti da leader di mercato), al fine di creare sistemi che possano simulare i processi di pensiero umano per la gestione del contatto in modalità interattiva e naturale anche senza l'interazione umana. Questi sistemi utilizzeranno una combinazione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale (IA), il machine learning, l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e il data mining.

5.2 Componenti messe a disposizione da INPS Servizi per consentire l'erogazione del Servizio Operatori

La Società dovrà mettere a disposizione tutte le infrastrutture di base necessarie per un'ottimale gestione del Servizio Operatori del CC. In particolare, dovrà garantire tutte le componenti HW e SW necessarie per l'erogazione dei servizi previsti dal contratto di sua competenza, unitamente alle componenti HW e SW necessarie al servizio di connettività centrale e periferica alle postazioni operatore e ad altre eventuali componenti che si dovessero rendere necessarie nel corso dell'erogazione dei servizi.

Di seguito, si fornisce l'elenco completo delle **principali componenti in capo alla Società**, che quest'ultima dovrà mettere a disposizione:

- 1) **VDI (Virtual Dekstop Infrastructure);**
- 2) **connettività;**
- 3) **postazioni operatore;**
- 4) **Control Room (cfr. par. 4.1)**
- 5) **piattaforma per il Trouble Ticketing;**
- 6) **piattaforma per la gestione dei reclami e delle segnalazioni.**

VDI (Virtual Dekstop Infrastructure)

Si intendono tutte le componenti HW e SW che la Società dovrà mettere a supporto per la gestione delle postazioni operatore remotizzate, tramite sistema di client VDI (Virtual Dekstop Infrastructure), basato su Ipervisor VMWare e applicativo Citrix, o altro sistema che INPS Servizi deciderà di adottare previo accordo con l'Istituto.

In particolare, la Società dovrà garantire, senza alcun onere aggiuntivo per l'Ente:

- 1) la gestione e manutenzione dei 46 server Dell Poweredge 7425 forniti da INPS, sui quali sono state distribuite 1900 VDI operatore e 150 VDI Team Leader in configurazione multiutenza e con tipologia di disco fisso non persistent, ad eccezione dei profili utente, reindirizzati su un file server windows in configurazione Cluster microsoft Active/Passive;
- 2) l'autenticazione per la validazione dei certificati utente rilasciati su ciascuna PDL, necessari per l'accesso al portale di autenticazione. Una volta autenticato tramite SSO sulla PDL dell'utente viene avviata automaticamente una connessione VPN SSL necessaria per veicolare il flusso Audio della barra Genesys;
- 3) il monitoraggio e alla gestione della VDI, delle immagini master, e dei gruppi di distribuzione, della VPN, e dell'instradamento verso i Dekstop virtualizzati. Tali apparati sono virtual appliance e distribuiti sull'infrastruttura VMWare dedicata. La pila software presente sulle VDI è differenziata tra le 2 master image di operatori e team leader e si compone principalmente del citrix workspace app, dei 3 principali browser e, esclusivamente per il profilo team leader, del pacchetto office 365 (installato in configurazione multiutente);
- 4) l'integrazione tra Citrix e Genesys, per consentire la separazione dell'audio RTP dal flusso ICA delle VDI mediante l'impiego di un connettore (Genesys VDI Adapter) che instrada il traffico direttamente verso i server Genesys del CTI da ciascuna PDL, attraverso un tunnel SSL instaurato verso gli apparati Citrix al fine di garantire un audio ottimale della barra telefonica utilizzata sulle VDI;
- 5) l'aderenza alle policy di sicurezza dell'Ente, per quanto concerne l'autenticazione ed il power management.

Connettività

Si intendono le componenti HW e SW a supporto della connettività centrale e periferica e remotizzata, necessaria per l'erogazione del servizio di CC e verso i CED dell'Istituto e, in particolare, per l'implementazione del sistema di connettività dati e fonia sul singolo sito (infrastruttura di telecomunicazione, informatica e di rete delle sale operatori), tra i diversi siti del CC (Siti del Servizio Operatori e Data Center), e verso le postazioni eventualmente remotizzate degli operatori. La Società dovrà garantire:

- a) l'integrazione di diversi siti del CC (Siti del Servizio Operatori e Data Center) con i sistemi informativi dell'Ente;
- b) l'accesso remotizzato da parte degli operatori di CC;

Di seguito sono descritti i requisiti minimi che dovranno essere garantiti per ognuno dei siti preposti, qualora presenti, all'erogazione dei servizi, interconnessi tra loro in una logica di sistema unico.

1) collegamenti WAN

- a) ciascun sito dovrà essere dotato di un collegamento geografico realizzato secondo gli standard del Sistema pubblico di Connettività (xDSL/MPLS), con livello di affidabilità L5, con ampiezza di banda non inferiore a 200 Kbps garantiti per postazione di lavoro;
- b) l'ampiezza di banda totale sul singolo sito dovrà essere pari ad almeno il prodotto della banda garantita per singola postazione per il numero di postazioni presenti nel sito;
- c) per la connessione alle reti dell'Ente, il traffico dei vari siti dovrà essere raccolto su una VLAN definita su canali con livello di affidabilità L5 (livelli di servizio di SPC descritti nell'allegato 2c - Livelli di servizio e penali OPA del CNIPA), attestati presso i CED dell'Ente e sul sito di Disaster Recovery, con ampiezza di banda pari alla somma degli accessi dei singoli siti;
- d) la linea di Back-Up, per ciascun sito, dovrà essere realizzata secondo gli standard del Sistema Pubblico di Connettività.

2) connessioni LAN verso l'Ente

- a) la connessione degli apparati di trasmissione dati alle reti interne dell'Ente dovrà essere attestata sul livello di rete dedicato dall'Ente alle connessioni WAN, tramite collegamento Gbit (fibra ottica), di conseguenza l'apparato di rete geografica dovrà essere provvisto di scheda di rete Gbit (fibra ottica e ETH);
- b) INPS Servizi dovrà fornire e configurare, a proprio carico, anche i router da installare presso i sistemi interni dell'Ente e della rete in generale.

3) Caratteristiche LAN del Contact Center

- a) la rete LAN dovrà essere Ethernet 1000, con cablaggio di categoria UTP CAT.6;
- b) ciascuna postazione di lavoro dovrà essere connessa direttamente su porta Switch;
- c) la connessione delle postazioni operatore dovrà essere realizzata, in ragione del numero delle stesse, con un livello di aggregazione unico, direttamente sull'apparato Switch/router connesso al collegamento geografico (soluzione ottimale), oppure su singoli switch a loro volta collegati allo Switch/Router (con un livello di aggregazione e uno di accesso). In quest'ultimo caso la connessione (dorsale) tra gli switch ed il router dovrà essere realizzata in Gbit (fibra ottica), ridondata.

Postazioni operatore

Si intendono tutte le componenti HW e SW periferiche da mettere a disposizione del personale del CC per ognuno dei siti e postazioni operatore preposti all'erogazione del Servizio Operatori del CC. Tali componenti dovranno rispettare caratteristiche minime di funzionamento e operatività per l'ottimale gestione del servizio, in coerenza con i Livelli di Servizio (SLA).

Inoltre, INPS Servizi dovrà:

- 1) attrezzare le postazioni operatore in modo tale che sia possibile inserire una seconda cuffia con audio sincrono rispetto a quella in uso dall'operatore stesso;

- 2) prevedere soluzioni per la gestione centralizzata delle configurazioni dei pc operatori;
- 3) installare i software di collaboration dell'Ente, se richiesto, per permettere una doppia interazione:
- 4) tra gli operatori e i funzionari dell'Ente;
- 5) tra gli operatori e l'Utenza;
- 6) garantire la sicurezza delle postazioni rispetto ai dati, agli accessi e alle componenti HW e SW utilizzate;
- 7) prevedere, ove richiesto dall'Ente, fino a 100 postazioni, con caratteristiche identiche alle postazioni operatore, da riservare al personale dell'Ente (per l'eventuale gestione di situazioni critiche, di picco e altre circostanze ritenute di interesse dall'Ente) e da installare presso i Siti operativi del CC.

Per tali componenti HW e SW, INPS Servizi dovrà provvedere anche al servizio di fornitura e manutenzione HW e SW. Infine, fermo quanto sopra, INPS Servizi dovrà costantemente coordinarsi con le aree di sistema e di sicurezza dell'Ente per garantire che le postazioni degli operatori siano sempre allineate agli standard dimensionali, applicativi e di sicurezza adottati dall'Ente.

Piattaforma per il Trouble Ticketing

Si intendono tutte le componenti HW e SW che assicurano il tracciamento, la gestione e l'evasione delle segnalazioni interne al CC. In particolare, la soluzione dovrà garantire:

- 1) le funzionalità presenti in esercizio al momento dell'avvio del contratto;
- 2) l'accessibilità alla piattaforma in modalità web based all'Ente e al personale che eroga i servizi di sviluppo e di monitoraggio della qualità;
- 3) la gestione degli accessi tramite autenticazione;
- 4) la possibile creazione di un ticket sia da parte del personale dell'Ente sia dal personale che eroga i servizi di sviluppo, il Servizio Operatori e di monitoraggio della qualità;
- 5) la possibilità di costruire workflow di gestione del ticket;
- 6) la possibilità di verificare lo stato del ticket all'interno del workflow;
- 7) la possibilità di integrare tale piattaforma con:
 - a) il sistema di posta elettronica dell'Ente per l'invio di avvisi/notifiche
 - b) i sistemi di Trouble Ticketing in uso presso l'Ente;
 - c) la piattaforma di Project Portfolio Management di proprietà dell'Ente oppure con la soluzione alternativa di PPM proposta da un eventuale fornitore esterno;
- 8) la possibilità di costruire report e dashboard per il monitoraggio dei ticket (ad esempio in funzione dello stato, della numerosità, delle tipologie e delle caratteristiche del ticket).

Infine, la Società dovrà mettere a disposizione dell'Ente una dashboard di riepilogo complessiva, al fine di consentire all'Istituto di poter monitorare tutte le code di lavorazione.

Piattaforma per la gestione dei reclami e delle segnalazioni

Si intendono tutte le componenti HW e SW messe a disposizione dalla Società necessarie per la gestione multi-livello di reclami e segnalazioni di disservizio presentate dall'Utenza, ovvero la tracciatura, l'analisi e la lavorazione dei questi ultimi.

Tale soluzione, in particolare, dovrà garantire:

- 1) la fruibilità in modalità web based al personale dell'Ente e personale che eroga i servizi di monitoraggio della qualità, attraverso opportune maschere di ricerca;
- 2) la gestione e l'analisi delle informazioni collegate alle segnalazioni/reclami ricevuti (ad es. numero chiamante, Case CRM collegati all'Utenza che ha inoltrato la segnalazione/reclamo, operatore che ha gestito il caso);
- 3) la categorizzazione efficace delle segnalazioni/reclami ricevuti;
- 4) l'analisi globali sui reclami gestiti;
- 5) la tracciatura della provenienza temporale e geografica di segnalazioni/reclami, dei tempi di gestione e delle risposte fornite per categorie di reclami.

5.3 Servizi e attività garantiti da INPS Servizi

All'interno del presente paragrafo, si delinea il perimetro di responsabilità in capo alla Società, elencando rispettivamente:

- 1) i servizi garantiti dalla Società;
- 2) le attività in capo alla Società.

5.3.1 Servizi Garantiti da INPS Servizi

Di seguito si fornisce un elenco completo delle componenti a carico della Società, che comprende sia quelle funzionali e propedeutiche all'erogazione del Servizio Operatori (opportunamente dettagliate all'interno del par. 5.2), sia le componenti complementari o strumentali, ovvero non strettamente legate all'erogazione del servizio, ma necessarie ai fini della regolare e conforme esecuzione dello stesso:

- 1) Trouble Ticketing;
- 2) Control Room (Liferay);
- 3) Cruscotto KPI (Q-lik sense);
- 4) E-Learning;
- 5) Sistema Documentale;
- 6) VDI/Citrix (o altro sistema);
- 7) Finance System (comprensivo di licencing e sviluppo software);
- 8) D/R VDI & Storage Consolidation (comprensivo di hardware, licencing e sviluppo software);
- 9) WFM Implementation.

I Servizi sopra richiamati non potranno, in alcun caso, rappresentare un onere aggiuntivo per l'Ente. Tutti i costi connessi alla loro esecuzione saranno a carico di INPS Servizi e saranno remunerati secondo quanto previsto dalle prescrizioni contrattuali.

5.3.2 Attività in capo ad INPS Servizi

Coerentemente alle disposizioni contrattuali, per i sistemi sopra riportati e ai fini dell'erogazione del Servizio Operatori del CC, la Società deve svolgere le seguenti attività, successivamente dettagliate:

- 1) fornitura HW e SW e pagamento dei canoni di manutenzione;

- 2) implementazione di SW custom;
- 3) configurazione, parametrizzazione e personalizzazione di soluzioni di mercato;
- 4) gestione applicativa;
- 5) manutenzione (MAD, MAC, MEV);
- 6) gestione sistemistica;
- 7) implementazione e gestione Disaster Recovery;
- 8) evoluzione delle soluzioni applicative
- 9) presa in carico.

Fornitura di HW e SW e pagamento dei canoni di manutenzione (licenze SW)

INPS Servizi dovrà garantire tutte le componenti HW e SW necessarie per l'erogazione dei servizi previsti da contratto, unitamente alle componenti HW e SW necessarie al servizio di connettività centrale e periferica e remotizzata, alle postazioni operatore e ad altre eventuali componenti che si dovessero rendere necessarie nel corso dell'erogazione dei servizi. INPS Servizi provvederà al pagamento dei canoni di manutenzione delle licenze HW e SW e dovrà assicurare all'Ente, l'implementazione, la migrazione e la configurazione di prodotti/piattaforme/soluzioni sostitutive (dello stesso o di altro produttore). Tale sostituzione avverrà previa richiesta e autorizzazione da parte dell'Ente stesso, qualora uno dei prodotti/piattaforme/soluzioni in uso al CC vengano dichiarati in "end of life" dal rispettivo produttore. La Società dovrà provvedere al pagamento delle licenze in dotazione, nonché dei canoni di manutenzione delle licenze HW e SW, fino alla eventuale data di presa in carico da parte dell'Ente per ciascuna di esse.

Implementazione di SW custom

Nel caso in cui, per la realizzazione / evoluzione delle componenti tecnologiche dell'Infrastruttura in carico ad INPS Servizi, si renda necessario sviluppare Software Custom, INPS Servizi dovrà garantirne l'implementazione secondo le modalità in linea con le più aggiornate metodologie e best practice di settore.

Configurazione, parametrizzazione e personalizzazione di soluzioni di mercato

In tale servizio sono ricomprese tutte le attività che INPS Servizi dovrà svolgere per adeguare, customizzare e integrare i prodotti di mercato che la stessa impiegherà per la conduzione dell'infrastruttura di propria pertinenza a supporto del CC. Nel dettaglio:

- 1) **configurazione:** si intende l'insieme di attività da svolgere sulle componenti applicative per renderle operative a seguito dell'installazione;
- 2) **parametrizzazione:** si intende l'utilizzo di funzionalità native, accessibili tramite menu decodificati, in cui è possibile **impostare** determinati parametri o configurare il funzionamento del programma senza necessità di sviluppo e conoscenza di codice o linguaggi informatici;
- 3) **personalizzazione:** finalizzata a coprire ulteriori esigenze funzionali (non originariamente offerte dalla soluzione) con una limitata attività **di** sviluppo software (es. la predisposizione di interfacce con altri sistemi, la realizzazione di funzionalità non presenti nel pacchetto/software esistente).

Gestione Applicativa

Con riferimento alle componenti dell'infrastruttura logica sopra descritte, INPS Servizi dovrà garantire la conduzione applicativa, cioè l'insieme di attività non sistemistiche che assicureranno l'esercizio delle applicazioni software e delle banche dati e il corretto avviamento in esercizio delle applicazioni realizzate ex novo e/o modificate a seguito di un intervento di manutenzione.

Manutenzione (MAD, MAC e MEV)

Con riferimento alle componenti dell'infrastruttura logica sopra descritte, INPS Servizi dovrà garantire, in maniera costante, l'aderenza al contesto tecnologico del CC (e dei Sistemi Informativi dell'Ente) e alle evoluzioni del modello di funzionamento del CC, mediante interventi di Manutenzione Adeguativa ed Evolutiva. Inoltre, la Società dovrà assicurare tempestivi interventi di Manutenzione Correttiva finalizzati all'individuazione e rimozione di malfunzionamenti, ove presenti.

Gestione Sistemistica

Con riferimento alla gestione dei sistemi, la Società dovrà garantire:

- 1) la disponibilità dei sistemi e l'esecuzione delle attività schedate in coerenza con le specifiche indicate nel calendario di erogazione dei servizi all'Utenza, sia interna che esterna;
- 2) un continuo controllo sullo stato dei sistemi e dei collegamenti, individuando criticità o malfunzionamenti e attivando le opportune azioni correttive;
- 3) la corretta produzione e distribuzione degli output;
- 4) la prevenzione, la gestione e la risoluzione di tutti i problemi che comportano interruzione o degrado del servizio all'Utenza;
- 5) l'utilizzo dello storage, in termini di razionalizzazione degli accessi, e la disponibilità, la salvaguardia, nonché l'integrità dei dati;
- 6) l'efficienza dei sistemi rispetto all'utilizzo delle risorse hardware e software;
- 7) l'impatto sulla tecnologia esistente e l'adeguamento degli ambienti elaborativi a fronte dell'immissione in esercizio di modifiche correttive e/o evolutive di applicazioni esistenti.

La gestione dei sistemi comprende:

- a) le installazioni HW e SW di base, la loro configurazione, personalizzazione ed eventuale distribuzione presso sistemi periferici in relazione ad aggiornamenti di configurazioni esistenti;
- b) la conduzione operativa dei sistemi (accensione e spegnimento, produzione di stampe, start-up dei collegamenti, ecc.);
- c) la definizione, la realizzazione, la schedulazione e l'esecuzione delle procedure di gestione dei sistemi e dei collegamenti;
- d) il monitoraggio dei sistemi per la rilevazione e la risoluzione di malfunzionamenti hardware e software;
- e) la gestione delle utenze e dei relativi livelli di autorizzazione;
- f) la configurazione e la definizione delle modalità di utilizzo dello storage in termini di regole di allocazione e movimentazione dei dati;

- g) la gestione dei backup/restore dei dati di sistema;
- h) il miglioramento delle prestazioni dei sistemi;
- i) l'esecuzione di test di disponibilità per le configurazioni *High Availability* dei sistemi.

Manutenzione Sistemi

Con riferimento alla manutenzione dei sistemi, la Società dovrà:

- 1) mantenere funzionanti ed in piena efficienza le apparecchiature oggetto del servizio;
- 2) ridurre i tempi di fermo delle apparecchiature e dei sistemi, a fronte di malfunzionamenti o errori, entro i termini stabiliti;
- 3) verificare e mantenere i requisiti di sicurezza funzionale, associati agli apparati e ai sistemi oggetto del servizio;
- 4) gestire le richieste d'intervento in modo efficace, per tutto l'iter operativo, fino alla soluzione del problema;
- 5) facilitare la comunicazione con gli utenti per il supporto alla soluzione di tutti quei problemi che non richiedono l'intervento diretto presso i sistemi;
- 6) minimizzare i tempi di fermo manutentivo, durante le operazioni di aggiornamento tecnologico.

La manutenzione dei sistemi comprende le attività necessarie per mantenere continuamente allineati i sistemi HW e SW alle più recenti innovazioni tecnologiche rilasciate dai fornitori e necessarie per la corretta erogazione del servizio, nonché tutte le attività necessarie per ripristinare il funzionamento dei sistemi a fronte di errori.

Infine, le attività previste dal servizio possono essere di due tipi:

- **manutenzione preventiva:** attività di manutenzione atta a prevenire l'occorrenza di errori, malfunzioni e guasti;
- **manutenzione correttiva:** attività di manutenzione a seguito di malfunzioni o guasti.

Implementazione e Gestione Disaster Recovery

In considerazione dell'importanza del servizio erogato e degli obiettivi di qualità ed efficienza che l'Ente vuole raggiungere, è richiesto alla Società di gestire/evolvere la soluzione tecnologica, di processo ed organizzativa in grado di ripristinare il servizio in caso di un evento disastroso che impatti sull'erogazione dello stesso. A tal fine INPS Servizi dovrà prendere in carico, implementare e gestire, la soluzione di Continuità operativa ICT e Disaster Recovery per tutti i sistemi che compongono l'infrastruttura del CC di sua competenza. In particolare, si dovrà tener conto:

- 1) delle indicazioni previste nelle "Linee Guida per il Disaster Recovery delle Pubbliche Amministrazioni" ai sensi del c. 3, lettera b) dell'art. 50 bis del Codice dell'Amministrazione Digitale;
- 2) dei parametri di ripristino "Recovery Time Objective (RTO)" e "Recovery Point Objective (RPO)" da concordare con l'Ente:

AMBITO	RTO	RPO
VDI (Virtual Desktop Infrastructure)	Da concordare	Da concordare

In particolare, INPS Servizi è chiamata a:

- a) gestire e implementare le infrastrutture primarie e secondarie che compongono la soluzione di continuità operativa ICT e Disaster Recovery;
- b) gestire, implementare, configurare e mantenere le risorse elaborative e di storage, degli apparati LAN e SAN delle infrastrutture primarie e secondarie;
- c) configurare, gestire e mantenere le connessioni trasmissive per garantire il collegamento fra le infrastrutture (primarie e secondarie) necessarie all'allineamento dei dati;
- d) mettere a disposizione, configurare, gestire e mantenere le connessioni trasmissive per garantire il collegamento tra le infrastrutture (primarie e secondarie) e i siti operativi (Ente e/o INPS Servizi) e i data center dell'Ente;
- e) garantire l'assistenza operativa e la manutenzione delle soluzioni di Continuità operativa ICT e Disaster Recovery;
- f) produrre il Piano di Continuità Operativa ICT (PCO) che descriva gli obiettivi fissati, i principi da perseguire e le procedure per la gestione della continuità operativa. In particolare, all'interno del piano dovranno essere descritte tutte le attività e modalità finalizzate al ripristino delle funzionalità ICT, a seguito di un evento negativo di significativa rilevanza, che determini l'indisponibilità del servizio di CC;
- g) produrre un Piano di Disaster Recovery (PDR) (parte integrante di quello di Continuità Operativa ICT) che conterrà le misure tecniche e organizzative per garantire il funzionamento dei centri di elaborazione dati e delle procedure informatiche rilevanti nelle infrastrutture primarie e secondarie. In particolare, all'interno del documento dovranno essere descritte tutte le attività di ripristino del sistema informativo (entro l'arco temporale definito dai parametri di RTO e RPO) e le misure tecniche ed organizzative per assicurare l'erogazione del servizio di CC

È richiesto a INPS Servizi d'illustrare l'approccio e la metodologia per la gestione della soluzione di Continuità Operativa ICT e Disaster Recovery.

Evoluzione delle Soluzioni Applicative

Con riferimento al servizio di evoluzione delle soluzioni applicative, INPS Servizi è tenuta alla condivisione dei piani di sviluppo e dei relativi stati di avanzamento, al fine di avere una visione unica e integrata dei rilasci effettuati nel corso dei periodi contrattualità. Nello specifico, la Società è tenuta a redigere un Masterplan da condividere e sottoporre a valutazione dell'Ente, con l'indicazione di tutte le iniziative evolutive in materia di redazione, revisione di eventuali estensioni o potenziamenti al servizio erogato. L'area di Information Technology di INPS Servizi dovrà affiancare, senza alcun onere aggiuntivo per l'Ente, i referenti di INPS nelle attività di Demand e Project Management, negli ambiti relativi ai sistemi in cui è coinvolta la Società per l'erogazione del Servizio Operatori del CC.

Eventuale presa in carico di attività

L'attività di presa in carico, previa richiesta dell'Ente, ha come obiettivo primario quello di consentire la mobilità e la gestione di componenti dell'architettura e di attività utili alla fruizione del servizio incluse nel rapporto tra l'Ente e la

Società. In tali casi, la Società dovrà garantire una transizione fluida e senza impedimenti, mantenendo l'integrità e la sicurezza dell'ambiente informatico esistente. Di seguito, si specificano i principali obiettivi:

- 1) **mantenimento dell'integrità:** assicurare che durante la presa in carico, l'integrità e la funzionalità dell'infrastruttura esistente non vengano compromesse;
- 2) **fornitura di servizi continuativi:** assicurare la continuità dei servizi esistenti durante le procedure di presa in carico previste da contratto.

A tal fine, INPS Servizi dovrà esporre uno specifico piano di presa in carico nel quale dovranno essere declinate:

- a) le modalità con cui intende realizzare l'eventuale presa in carico richiesta per ottemperare alle relative disposizioni contrattuali;
- b) la descrizione dei tempi e delle attività necessarie per l'attuazione della suddetta attività;
- c) l'organizzazione necessaria e gli attori coinvolti (personale dell'Ente o eventuali terze parti).

6 Trasferimento finale

Qualora richiesto, il trasferimento finale da INPS Servizi all'Ente delle componenti (di cui al par. 5.2) non dovrà prevedere l'addebito di nessun onere aggiuntivo in capo all'Istituto. La migrazione verso l'Ente sarà effettuata secondo le modalità operative e le tempistiche di dettaglio, definite da quest'ultimo in accordo con INPS Servizi, entro 6 mesi dal termine della fornitura, e sarà ritenuta conclusa a seguito dell'effettiva verifica del funzionamento tramite le opportune attività di collaudo. Infine, INPS Servizi dovrà predisporre un Piano di Trasferimento nei tempi adeguati alla corretta pianificazione delle attività relative all'eventuale trasferimento di infrastrutture attualmente gestite/manutenute dalla Società, garantendo all'Ente un'efficace presa in carico delle stesse.

6.1 Proprietà delle componenti

Le componenti descritte nei capitoli precedenti (cfr. par. 5.1) sono di proprietà dell'Ente nella loro interezza (hardware, licenze software, apparati, configurazioni, sviluppi applicativi, basi dati, basi di conoscenza, manualistica, ecc.), nelle configurazioni HW/SW evolute, ridondate e complete (ambiente di esercizio e ambiente di Disaster Recovery), comprensive degli ambienti HW/SW di collaudo e sviluppo, ad eccezione delle componenti in capo ad INPS Servizi (cfr. par. 5.2). Le componenti del software applicativo sviluppato (file sorgenti, componenti di sistema, programmi di installazione/configurazione, procedure di gestione, manualistica, ecc.) sono di proprietà dell'Ente se installate presso i sistemi di sua proprietà.

Per le componenti HW e SW in capo ad INPS Servizi, tutte le attività connesse alla gestione dell'eventuale passaggio da INPS Servizi all'Ente sono incluse nel contratto di servizio. In aggiunta, dovranno essere concordate le modalità per il passaggio di tali beni (passaggio a carico di INPS Servizi), dettagliando tutte le informazioni necessarie per il loro utilizzo.

Tutta la documentazione prodotta, in formato cartaceo e/o elettronico, qualora richiesto, dovrà essere consegnata all'Ente e rimarrà di proprietà dello stesso. L'eventuale documentazione cartacea dovrà essere fornita anche in formato digitale. Infine, eventuali ulteriori componenti sviluppate, evolute e/o integrate, funzionali all'erogazione del servizio di CC, seguiranno i passaggi di consegne delineati sopra.

7 Requisiti di conservazione e disponibilità dei dati

INPS Servizi dovrà garantire, durante l'intera durata del contratto di servizio ed in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi, elevati livelli di qualità nella produzione e gestione delle informazioni all'interno del CC, in modo da assicurare l'accuratezza, la completezza, la coerenza, la consistenza, la riservatezza (secondo gli obblighi previsti dalla normativa sulla privacy GDPR 679/16 e successive modifiche e integrazioni) e la disponibilità delle informazioni stesse.

A tal fine INPS Servizi è chiamata a:

- 1) descrivere le modalità con cui intende soddisfare i suddetti requisiti;
- 2) produrre e mantenere costantemente aggiornato un documento contenente le informazioni relative a tutte le fonti dati e ai relativi processi di elaborazione e conservazione;
- 3) garantire la conservazione, in forma aggregata e non aggregata, dei dati prodotti da tutti i sistemi in gestione alla Società per l'intero arco del servizio. INPS Servizi dovrà quindi dotarsi di opportune soluzioni HW/SW di memorizzazione di massa, deputate alla conservazione ed utilizzo dei dati stessi;
- 4) garantire la disponibilità online dei dati (relativi almeno ad un arco temporale di un anno) per consentire l'esecuzione di analisi mirate;
- 5) garantire che i dati posti offline siano comunque estraibili e resi disponibili all'Ente su specifica richiesta;
- 6) garantire che, al termine del servizio, tutti i dati non presenti su sistemi già in possesso vengano trasferiti, senza oneri aggiuntivi per l'Ente stesso, su opportuni dispositivi di memorizzazione di massa;
- 7) predisporre opportune policy di gestione e trattamento dei dati, in ottemperanza a standard di riferimento quali ad esempio la UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2024 e la ISO/IEC 27002:2021, nelle quali dovranno essere esplicitati gli attori, i ruoli e le attività in carico a tutti i processi che interagiscono con i dati, dando evidenza dell'ownership dei dati stessi e delle relative autorizzazioni (Creazione, Lettura, Scrittura, Cancellazione).

8 Criteri di remunerazione del servizio

Il corrispettivo per il Servizio Operatori, che include tutte le componenti di servizio e infrastrutturali necessarie per la gestione delle attività dettagliate nel presente Allegato, sarà calcolato e corrisposto secondo le modalità previste dal contratto di servizio.

9 Piano di attivazione e continuità

È richiesto ad INPS Servizi di presentare, dall'avvio dell'esecuzione del contratto ed in coerenza con i tempi di implementazione dei relativi applicativi, un **piano di attivazione** relativo a tutti i **servizi** (gestiti tramite operatore) che il CC dovrà essere in grado di erogare, assicurandone la piena e adeguata fruizione da parte dell'Utenza, attraverso tutti i canali di contatto attivati e compatibili con i servizi stessi.

Al riguardo, è richiesto ad INPS Servizi di dettagliare tale piano di attivazione mediante un'analisi tecnica, organizzativa e funzionale che dovrà esplicitare almeno i seguenti principali elementi:

- 1) **modalità e tempistiche di avvio del Servizio Operatori** (incluse le attività di formazione e addestramento degli operatori impiegati sul servizio di CC);
- 2) **modalità e tempistiche di presa in carico**, integrazione e attivazione dei Sistemi informativi e informatici a supporto del servizio di CC, **senza interruzione di continuità né decadimento di funzioni rispetto all'attuale servizio**. Tali elementi **andranno** dettagliati nel rispetto di quanto richiesto al paragrafo "Presa in carico" (cfr. par. 5.3.2) del presente allegato.

Tale piano di attivazione, dovrà essere predisposto in continuità con le attività già in essere, non costituendo un'interruzione delle stesse o implicando una sospensione del servizio, nel rispetto delle previsioni dettate dalla forma contrattuale.

10 Personale di INPS e INPS Servizi

In fase di esecuzione del contratto è prevista la nomina di:

- 1) un "Responsabile di Contratto" di INPS Servizi e più "Responsabili tecnici del Servizio" di INPS Servizi mandatarî del colloquio con il/i "Responsabile/i di Contratto" di INPS;
- 2) un numero adeguato di "Responsabili di progetto" di INPS Servizi e di INPS, che cureranno il colloquio e la concreta configurazione e realizzazione dei servizi di concerto con il/i Responsabile/i di contratto.

L'organizzazione del Progetto proposta da INPS Servizi dovrà essere condivisa con INPS e potrà essere modificata per meglio adattarsi alle specifiche organizzazioni interne esistenti. L'Ente renderà disponibile il personale competente per materia da utilizzare per la formazione degli operatori.