

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 134

OGGETTO: Atto di indirizzo per il Piano industriale di INPS Servizi S.p.A.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Seduta del 4 dicembre 2024

Visto il D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639;

Vista la legge 9 marzo 1989, n. 88;

Visto il decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 479;

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

Visto il D.P.R. del 9 febbraio 2024 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 13 marzo 2024 relativo alla costituzione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 29 aprile 2024 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, da ultimo modificato con determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023;

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, come modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024;

Visto il decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 175, *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*;

Visto il decreto legislativo 31 marzo 2023 n. 36, il *"Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici"*;

Tenuto conto che INPS Servizi S.p.A. è una società *"in house"* interamente partecipata da INPS che, ai sensi del citato D.lgs. n. 175/2016 nonché dell'art. 4 dello Statuto della Società, esercita su quest'ultima il controllo *"analogo"*;

Visto l'art. 5-bis del decreto-legge 3 settembre 2019, n. 101, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 novembre 2019, n. 128, che ha disposto l'internalizzazione del servizio di *contact center* multicanale, affidandolo alla società SISPI S.p.A., stabilendo, contestualmente, per la predetta società, il cambio di denominazione in INPS Servizi S.p.A. e la definizione di un nuovo assetto di *governance*;

Tenuto conto che, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 64 del 5 maggio 2021, sono state disposte le modifiche allo Statuto della suddetta Società in attuazione di quanto normativamente previsto e che dette modifiche sono state approvate in data 11 giugno 2021

Il Segretario

Il Presidente

dall'Assemblea della Società medesima, alla quale l'Istituto ha partecipato sulla base della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 82 del 9 giugno 2021;

Visto l'art. 3.2 del suindicato Statuto che individua le attività che costituiscono l'oggetto sociale di INPS Servizi S.p.A.;

Vista la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 170 del 24 novembre 2021, con cui è stata disposta la sottoscrizione di un Accordo di servizio quadro con la suddetta Società contenente, tra l'altro, l'impegno della Società medesima a predisporre un Piano industriale sviluppato con riferimento alla determinazione dell'assetto organizzativo e del modello di servizio, all'identificazione degli asset immobiliari, alla presa in carico dei servizi ICT, al reclutamento di nuove risorse nonché alla predisposizione di un *budget* finanziario su un orizzonte triennale;

Atteso che il predetto Accordo quadro di servizio è stato sottoscritto il 7 dicembre 2021;

Tenuto conto che, in attuazione del menzionato Accordo, il Consiglio di Amministrazione di INPS Servizi S.p.A. ha approvato, in data 15 aprile 2022, il Piano Industriale 2022-2025, oggetto di informativa al Consiglio di Amministrazione dell'Istituto nella seduta del 20 aprile 2022;

Rilevato che in data 16 settembre 2022, INPS e INPS Servizi S.p.A. hanno sottoscritto, nell'ambito del predetto Accordo quadro, il Contratto attuativo per l'erogazione dei servizi di Contact center, dei correlati servizi di sviluppo applicativo, innovativi e tecnologici e del servizio di monitoraggio della qualità;

Vista la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 12 gennaio 2022, relativo alla sottoscrizione con la Società INPS Servizi S.p.A. di un Accordo quadro per lo svolgimento di attività e servizi collegati alle funzioni di assistenza e previdenza, da affidare con appositi Contratti di servizio;

Rilevato che l'Accordo quadro in parola è stato sottoscritto in data 1° febbraio;

Preso atto che nell'alveo di tale Accordo quadro, sono stati sottoscritti due Contratti attuativi:

- a) Contratto di affidamento di attività connesse alla riscossione di contributi destinati al finanziamento di Enti bilaterali/Fondi/Casse;
- b) Contratto di affidamento di attività finalizzate alla erogazione di prestazioni di buonuscita per i dipendenti di Poste Italiane S.p.A.;

Tenuto conto che, successivamente all'adozione del predetto Piano industriale, in esito all'avvio delle attività della Società, talune delle assunzioni, poste a base dello stesso, hanno subito delle modifiche, con particolare riferimento al numero di contatti pervenuti al contact center, alla gestione e sviluppo informatico nonché alle possibili soluzioni logistiche;

Rilevato che il Consiglio di Amministrazione della Società, con deliberazione n. 29 del 22 aprile 2024, ha approvato una proposta di nuovo Piano industriale;

Visto l'art. 4 dello Statuto che prevede che il socio, nell'esercizio del proprio potere di controllo analogo, può formulare atti di indirizzo vincolanti in merito, tra l'altro, al piano industriale;

Tenuto conto della necessità di fornire un atto di indirizzo per il Piano industriale, finalizzato, in considerazione del mutato contesto, ad assicurare un incremento della qualità del servizio di contact center nonché una diversificazione dei servizi, nell'ambito dell'oggetto sociale di cui art. 3.2 dello Statuto;

Vista la relazione predisposta sull'argomento dalla Direzione generale;

Su proposta del Direttore generale,

DELIBERA

di fornire a INPS Servizi S.p.A. – nell'esercizio del potere di controllo analogo di cui all'art. 4 dello Statuto - l'Atto di indirizzo per la predisposizione del Piano industriale 2025-2026, che allegato alla presente deliberazione, costituisce parte integrante della stessa.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava



Linee di indirizzo per l'aggiornamento del Piano Industriale di INPS Servizi SpA

Novembre 2024

Executive Summary (1/3)



Nell'ambito dell'esercizio del controllo analogo, come stabilito dall'art. 4 dello Statuto di INPS Servizi S.p.A., INPS ha formulato le presenti **linee guida** che forniscono analisi e osservazioni **funzionali ad indirizzare la predisposizione del Piano Industriale da parte della Società**. Tali linee guida si basano su dati storici (volumi dei contatti, qualità percepita, personale in forza e tempo medio di risposta) e definiscono un quadro prospettico finalizzato a traguardare sia il miglioramento della qualità del servizio offerto che il pieno impiego delle risorse di INPS Servizi, anche prevedendo servizi aggiuntivi rispetto all'attività di Contact Center.

La stesura del Piano Industriale di INPS Servizi dovrà basarsi sui seguenti driver:

- **Miglioramento della qualità del servizio di CCM (Contact Center Multicanale)** al fine di potenziare la percezione dell'utenza rispetto alla qualità delle prestazioni erogate, ottimizzando al contempo il tempo di gestione del contatto;
- **Diversificazione dei servizi erogati** sulla base del fabbisogno manifestato dall'Istituto consentendo il pieno impiego delle risorse disponibili nonché la valorizzazione delle competenze.

Le analisi sui dati storici evidenziano i seguenti principali aspetti:

- **Decremento dei volumi:** considerando le sole chiamate risposte dall'operatore, dal 2021 al 2024 si è registrato un CAGR (Tasso composto di crescita annuale) del -12%, in particolare tra il 2023 e il 2024 si evidenzia una diminuzione del -21% dei contatti;
- **Qualità percepita:** l'indagine reputazionale 2023 ha registrato un tasso di insoddisfazione per il servizio del Contact Center del 25,3% mentre la Customer Experience del 2023 ha fatto emergere che il 26,38% del campione non ha ricevuto una risposta utile interagendo con il CCM;

Executive Summary (2/3)

- **Personale:** impiego al 31.08.2024 di 2.848 HC, prevalentemente Operatori impiegati di 3° livello, per un totale di 1.853 FTE (Full-Time Equivalent);
- **Incremento del tempo medio di risposta:** tra il 2022 e il 2024 il tempo medio di risposta complessivo, incluse le pause, (considerando i primi 8 mesi di ciascun anno) è passato da circa 4,6 minuti medi a circa 5,9 minuti medi.

In linea con il Trend decrescente dei volumi in ingresso al CCM già in atto, si prevede una **ulteriore riduzione dei contatti** di ca. il 7,2% tra il 2024 e il 2025 e di ca. 6,5% tra il 2025 e il 2026. Tale decremento permetterebbe di recuperare parte delle chiamate abbandonate/dissuase tenendo conto di un target di riduzione delle chiamate dissuase/abbandonate in coda pari al 4% in linea con gli ultimi mesi rilevati nel 2024. Pertanto, i volumi stimati per gli anni 2025 e 2026, rispettivamente, risulterebbero pari a 18.605 migliaia di chiamate gestite e a 18.261 migliaia di chiamate gestite.

Tenendo conto, poi, del **tempo medio di gestione del contatto** previsto a partire dal **2025** (sincrono 5,90 min; asincrono 3,68 min; outbound 3,48 min) si genererebbe la **necessità di razionalizzare l'assorbimento degli FTE impiegati nell'attività del Contact Center**. In particolare, gli FTE assorbibili dall'attività del CCM, sulla base dei volumi prospettici e del previsto tempo medio di gestione, risultano 1.562 per il 2024, 1.512 per il 2025 e 1.487 per il 2026, evidenziando così l'esigenza di ricollocare complessivamente nei prossimi anni ca. 263 FTE Operatori CCM.

Risulta quindi necessario individuare delle soluzioni volte a raggiungere il pieno impiego delle risorse attraverso, prioritariamente, **servizi aggiuntivi commissionati da INPS** e in secondo luogo servizi erogati per conto di enti terzi. Al riguardo, l'Istituto ha stilato un **catalogo di servizi** non esaustivo e non vincolante con evidenza di quelli che potrebbero essere attivati a partire dal 2025.

Indice

1. Premessa e Assunzioni
2. Contesto di riferimento
3. Driver del Piano Industriale
 - Driver A - Miglioramento della qualità del servizio di CCM
 - Driver B - Diversificazione dei servizi
4. Vista economica e finanziaria
 - Driver del modello economico-finanziario
 - Driver A - Ricavi
 - Driver B - Costi

Premessa e Assunzioni

01

INPS Servizi SpA società in house di INPS, nasce nel giugno 2021 a seguito della modifica di denominazione, oggetto sociale e Statuto di Italia Previdenza Sispi SpA con la finalità di erogare, per conto dell'Istituto, i servizi di Contact Center Multicanale (CCM), le prestazioni a supporto dei Fondi di previdenza complementare e integrativa e fornire prodotti e servizi amministrativo-contabili.

Nel mese di dicembre 2021 INPS e INPS Servizi hanno stipulato l'Accordo di Servizio Quadro che disciplina i rapporti tra le parti per l'avvio e lo svolgimento di servizi di CCM. Nell'ambito del suddetto Accordo, il 15 aprile 2022 è stato approvato il **Piano Industriale 2022-2025** con l'obiettivo di definire le caratteristiche operative e organizzative del nuovo assetto di INPS Servizi nonché il quadro economico-finanziario della Società su un arco temporale prospettico di tre anni. Tra le principali assunzioni del Piano Industriale 2022-2025, è importante citare:

- Previsione di volumi in entrata nel 2023 inferiori dell'8% rispetto al 2019 e in progressiva crescita del 4% nei due anni successivi;
- Previsione di un modello dei ricavi CCM a "copertura costi" nel 2022-2024 e a remunerazione dei volumi gestiti a partire dal 2025;
- Adeguamento dei prezzi contrattuali nel rispetto delle dinamiche inflazionistiche a partire dal 2020.

A partire dal 2024, tali assunzioni non risultano più coerenti con l'attuale contesto di riferimento, pertanto si rende necessario **elaborare il nuovo Piano Industriale della Società**, propedeutico, tra l'altro all'aggiornamento dell'Accordo di Servizio Quadro e del relativo contratto attuativo in scadenza a dicembre 2024. L'Istituto, nell'ambito dell'esercizio del controllo analogo, come stabilito dall'art. 4 dello Statuto di INPS Servizi, formula alla Società in-house atti di indirizzo vincolanti funzionali alla predisposizione di tale documentazione di gestione. Pertanto, in coerenza con i punti precedentemente esposti, **il presente documento mira a fornire ad INPS Servizi, sulla base di analisi e osservazioni, idoneo supporto per indirizzare la predisposizione del Piano Industriale.**

Di seguito sono riportate le principali assunzioni sottostanti le Linee di Indirizzo per la stesura del Piano Industriale:

- **Previsione dei volumi decrescenti 2025-2026** calcolati a partire da 1) individuazione dei servizi core di INPS, ovvero servizi ricorrenti e maggiormente impattanti in termini di volumi (circa il 65% del totale dei contatti nel periodo di analisi); 2) esclusione nella proiezione dei servizi introdotti ante 2022 in quanto nel 2024 hanno rappresentato una categoria residuale (ca. 178.000 chiamate); 3) stima dei volumi derivanti dall'introduzione di nuovi servizi a seguito di misure e politiche previdenziali ciclicamente introdotte dal legislatore che determinano dei picchi di contatto preliminarmente non stimabili né quantificabili (in media ca. 2,2 Mln di contatti per anno); 4) per i "nuovi servizi" di cui al punto precedente è stato calcolato il trend negli anni successivi a quello di introduzione che evidenzia un progressivo e repentino calo.

Inoltre, i volumi così stimati applicando la metodologia di cui sopra sono stati rideterminati tenendo conto di un target di riduzione delle chiamate dissuase/abbandonate in coda pari al 4% delle chiamate complessive in linea con gli ultimi mesi rilevati nel 2024.

- **Calcolo del numero degli FTE** (Full Time Equivalent) **da ricollocare** negli anni 2024-2026 a partire da 1) estrapolazione dei tempi medi di gestione dei contatti sincroni, asincroni e outbound rispettivamente: (i) dalle rilevazioni eseguite prendendo la media rilevata del periodo gen-ago 2024 per i contatti sincroni e (ii) dal documento INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024 per quelli asincroni e outbound; 2) maggiorazione dei valori prevedendo wait time e di after call work; 3) calcolo del tempo totale di risposta necessario in ore in funzione dei volumi 2024-2026 e del tempo medio di gestione determinato per ciascuna tipologia di contatto; 4) individuazione degli FTE ricollocabili, per ciascun anno (2024-2026), stimati per differenza tra gli FTE assorbibili dall'attività del CCM e gli FTE totali presenti al 31.08.2024.

Assunzioni (2/4)



- **Previsione del nuovo modello dei ricavi** a partire da Gennaio 2025 con modalità di remunerazione differente per il CCM, Ex Sispi e nuovi servizi no CCM.
- **Determinazione dei ricavi per il CCM:** fino al 2024 mediante un modello a copertura dei relativi costi di gestione, considerando il CAP massimo di €75m (IVA excl.). A partire dal 2025, invece, i ricavi CCM sono stati determinati sulla base dei pricing stimati per i relativi volumi di servizi, considerando sempre il CAP massimo di €75m (IVA excl.).
 - individuazione dei cluster secondo i seguenti step: 1) analisi dei cluster del Piano Industriale INPS Servizi aprile 2024; 2) assorbimento del Cluster 0 all'interno del Cluster 1; 3) identificazione dei tempi medi ottimali di gestione dei contatti;
 - distribuzione dei volumi attesi per cluster rivista, a partire delle percentuali registrate nel 2023 ed indicate nella proposta di Piano Industriale di INPS Servizi di aprile 2024, considerando l'esigenza di mantenere le chiamate all'interno dei tempi ottimali di gestione del contatto e differenziando in relazione alla tipologia di servizio erogato (sincrono, asincrono, outbound);
 - determinazione del pricing secondo i seguenti step: 1) calcolo del prezzo per il 2025 aggiungendo al pricing contrattualizzato nel 2019 un *increase* di €0,50 per il cluster 1, di €1,10 per il cluster 2 e di €0,70 per il cluster 3 determinando un prezzo medio ponderato pari a €0,77 al minuto; 2) ribaltamento sul prezzo 2025 del costo sostenuto per il conseguimento delle certificazioni connesse alla gestione del servizio CCM; 3) adeguamento del prezzo del 2025 all'inflazione attesa per il 2026 (stime Banca d'Italia) sulla base della percentuale ISTAT del 75% dell'inflazione stessa; 4) ribaltamento sul prezzo 2025, adeguato all'inflazione attesa nel 2026, dei costi sostenuti nel 2026 per il conseguimento delle certificazioni connesse alla gestione del servizio CCM e per l'adeguamento CCNL nella misura del 6%.

- **Determinazione del ricavi dei servizi aggiuntivi da avviare a partire dal 2025:** 1) Il pricing per il servizio di dematerializzazione degli archivi è stato determinato in considerazione delle tariffe medie giornaliere normalmente applicate dall'Istituto per servizi professionali analoghi e determinato pari ad €280 al giorno; 2) Il pricing per il servizio di verifica delle autocertificazioni ISEE è stato determinato in considerazione delle tariffe medie giornaliere normalmente applicate dall'Istituto per servizi professionali analoghi e determinato pari ad €280 al giorno.
- **I ricavi Ex-Sispi** si riferiscono ai due contratti in essere (gestione buonuscita dipendenti Poste e riscossione per Enti Bilaterali).
- **Determinazione del costo del personale** come segue: 1) per il personale operativo CCM applicazione a ciascun FTE della retribuzione prevista per ciascun livello dal contratto di riferimento (CCNL TLC), seguendo la suddivisione indicata nel documento «Report Mensile Risorse Umane 31 Agosto 2024» fornito da Inps Servizi S.p.A.; 2) per il personale di struttura utilizzo dei contratti CCNL di riferimento (TLC, Industria e Commercio) e determinazione del numero di FTE per singolo livello retributivo sulla base del rapporto HC/FTE per ciascuna tipologia di personale; 3) applicazione dell'incremento del 6% al costo per rinnovo contratto CCNL TLC partire dal 2026 (qualora l'incremento del 6% sia anticipato al 2025, il relativo costo dovrà essere adeguato); 4) per i costi di Governance assunzione di quanto stabilito nell'Assemblea ordinaria del 24.07.2024 in relazione ai compensi di CdA, C.S. e Revisione; 5) rivalutazione annuale del costo del personale, applicando l'inflazione attesa (così come indicata nel IV Bollettino Economico della Banca d'Italia emesso ad ottobre 2024) secondo la percentuale di rivalutazione prevista dall'ISTAT del 75%.
- **Individuazione dei Costi ICT** sulla base di quanto indicato nel documento di Piano Industriale di INPS Servizi di aprile 2024 così come riportati nelle tabelle di riepilogo contenute nell'allegato 6 dello stesso documento. I costi relativi al "Personale ICT" non sono stati indicati all'interno del dettaglio dei costi ICT in considerazione del fatto che gli stessi sono già stati riportati all'interno del costo del personale.

Assunzioni (4/4)



- **Individuazione dei costi legati alla Ex-Sispi** sulla base dei valori registrati nel 2023 e a quanto indicato nel Piano Industriale di INPS Servizi di aprile 2024. I costi del "Personale" Ex-Sispi non sono stati indicati all'interno del dettaglio dei costi Ex-Sispi in considerazione del fatto che gli stessi sono già stati riportati all'interno del costo del personale.
- **Determinazione del costo per l'utilizzo delle postazioni della Sede Centrale di V.le Aldo Ballarin (HQ)** sulla base del costo contrattualmente previsto, rivalutato negli anni 2025 e 2026 della percentuale ISTAT del 75% dell'inflazione attesa, come espressamente previsto nel contratto stesso.
- **Per l'utilizzo delle postazioni per gli operatori presso le sedi territoriali INPS (Siti) previsione di un costo** a postazione di circa €161 al mese. L'Istituto, per favorire una scelta organizzativa, da parte della Società, di ritorno in presenza degli operatori di CCM, ipotizza una messa a disposizione di spazi, che consenta la possibilità di fruizione dello **smart working al 90%** a partire dalla seconda metà del 2025, diversamente dalla situazione attuale in cui è previsto lo smart working al 100%. Sulla base delle stime effettuate congiuntamente con la Società, con un rientro in presenza al 10%, sarebbero necessarie all'incirca 273 postazioni. Pertanto, ipotizzando prudenzialmente la necessità di tali postazioni al 50% nella seconda metà del 2025 e del 100% nel 2026, si è proceduto a stimare il costo complessivo per postazioni necessarie. Si è valutata anche un'ipotesi di smart working fino al 40% che risulterebbe comunque perseguibile.
- **Determinazione dei costi generali**, sulla base di quanto indicato nel documento di Piano Industriale di INPS Servizi di aprile 2024, oltre alla previsione di costi da destinare alle iniziative di miglioramento della qualità del servizio e all'abilitazione dei nuovi servizi.
- **Determinazione dei costi per le contingencies**, applicando una penale dell'1%, a partire dal 2025, sulla base dei ricavi (esclusi quelli relativi all'ICT) effettivamente risultanti dalle proiezioni effettuate.

Contesto di riferimento

02

Contesto di riferimento (1/3)

Considerando i cambiamenti in atto nel contesto di riferimento, si sta progressivamente evidenziando la necessità di **rivedere il modello di servizio di INPS Servizi al fine di rispondere efficacemente alle mutate esigenze dell'Istituto e dell'utenza**. In particolare:

- Nel corso degli ultimi anni il **crescente livello di digitalizzazione delle nuove generazioni** ha portato ad una rapida e profonda **trasformazione nelle modalità di accesso ai servizi**, sempre più rivolta verso **canali di contatto automatici e istantanei**. Nel 2024 il tasso di diffusione di Internet tra le famiglie residenti in Italia è di ca. 90% e come si evince dal rapporto realizzato da Ital Communications ca. il 70% degli italiani utilizza tecnologie o applicativi che si basano sull'IA, come ad esempio assistenti virtuali e app di IA Generativa. Tuttavia, come evidenziato dal rapporto prodotto dalla CGIL, ca. il 92% della popolazione italiana non è in grado di svolgere pratiche online sui servizi offerti dalla PA.
- Entro il 2026, termine previsto per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR, le **Pubbliche Amministrazioni** assumeranno un ruolo determinante nel **processo di trasformazione digitale** dei servizi offerti a cittadini e imprese. In linea con tale processo, anche l'Istituto sta evolvendo verso strumenti e applicativi che rendano più rapido ed efficace il supporto all'utente (es. utilizzo di strumenti di IVR, chatbot di supporto), come indicato dal Piano Strategico Digitale ICT.
- Le recenti innovazioni tecnologiche (es. chatbot o voicebot) stanno portando l'utenza a cercare sempre più frequentemente l'interazione con servizi automatizzati, in grado di offrire rapidità e tempestività nella risoluzione delle richieste di assistenza. Di conseguenza, **le persone tendono a cercare l'interazione diretta per la fruizione dei servizi solo quando percepiscono un valore aggiunto**, in termini di migliore qualità del servizio e modalità di interazione più efficaci e soddisfacenti.

Contesto di riferimento (2/3)

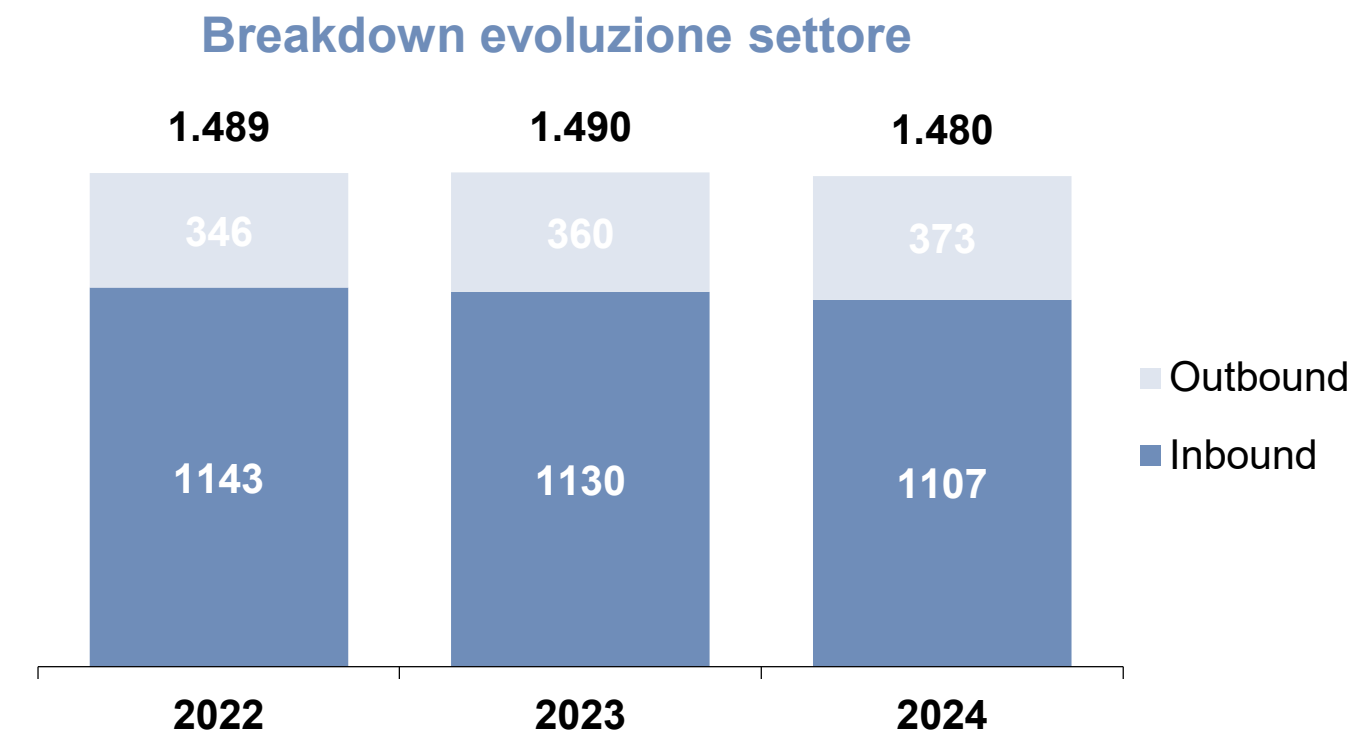
- L'Istituto sta rafforzando il **grado di automazione di processi, dati e informazioni** che sottendono l'erogazione delle prestazioni, prevedendo istruttorie completamente automatizzate (ad es. Assegno Unico).
- A partire dal 2024, come illustrato nella «Relazione tecnica per assetto e competenze ICT in materia di Contact Center Multicanale (CCM)», l'Istituto ha avviato **un'azione di reinternalizzazione dell'infrastruttura tecnologica del CCM**, attraverso un processo di riorganizzazione delle componenti tra il rispettivo ambito di competenza e quello della Società in-house. A quest'ultima è affidata l'erogazione del Servizio Operatori e la gestione delle infrastrutture hardware e software essenziali per la connettività centrale, come il Virtual Desktop Infrastructure (VDI), la Control Room e il sistema di Trouble Ticketing. Tale strategia è volta ad assicurare un corretto standard qualitativo dei servizi offerti e garantire tempistiche rapide di risoluzione sia degli input forniti dall'utenza sia di potenziali malfunzionamenti limitanti dell'attività del sistema.

Contesto di riferimento (3/3)

Settore nazionale del Contact Center

Nel 2023 il settore dei servizi di call center in outsourcing a livello nazionale ha mantenuto livelli stabili (+0,1% vs 2022). Per il 2024, invece, **si prevede un andamento negativo del mercato** (-0,7%); ciò è legato principalmente al calo dell’inbound (-2% vs 2023) dovuto allo sviluppo dell’automazione (chatbot e virtual agent), mentre per le attività di outbound si attende un trend positivo (+3,6%).

Contatti in milioni						
Segmento di mercato	2022	2023	2024	Variazione % 23/22	Variazione % 24/23	Incidenza sul mercato 2023
Inbound	1.143	1.130	1.107	-1,1%	-2,0%	76%
Outbound	346	360	373	4,0%	3,6%	24%
Totale	1.489	1.490	1.480	0,1%	-0,7%	100%



Driver del Piano Industriale

03

Driver del Piano Industriale

La stesura del Piano Industriale di INPS Servizi dovrà basarsi sui seguenti driver:

A

Miglioramento della qualità del servizio di CCM

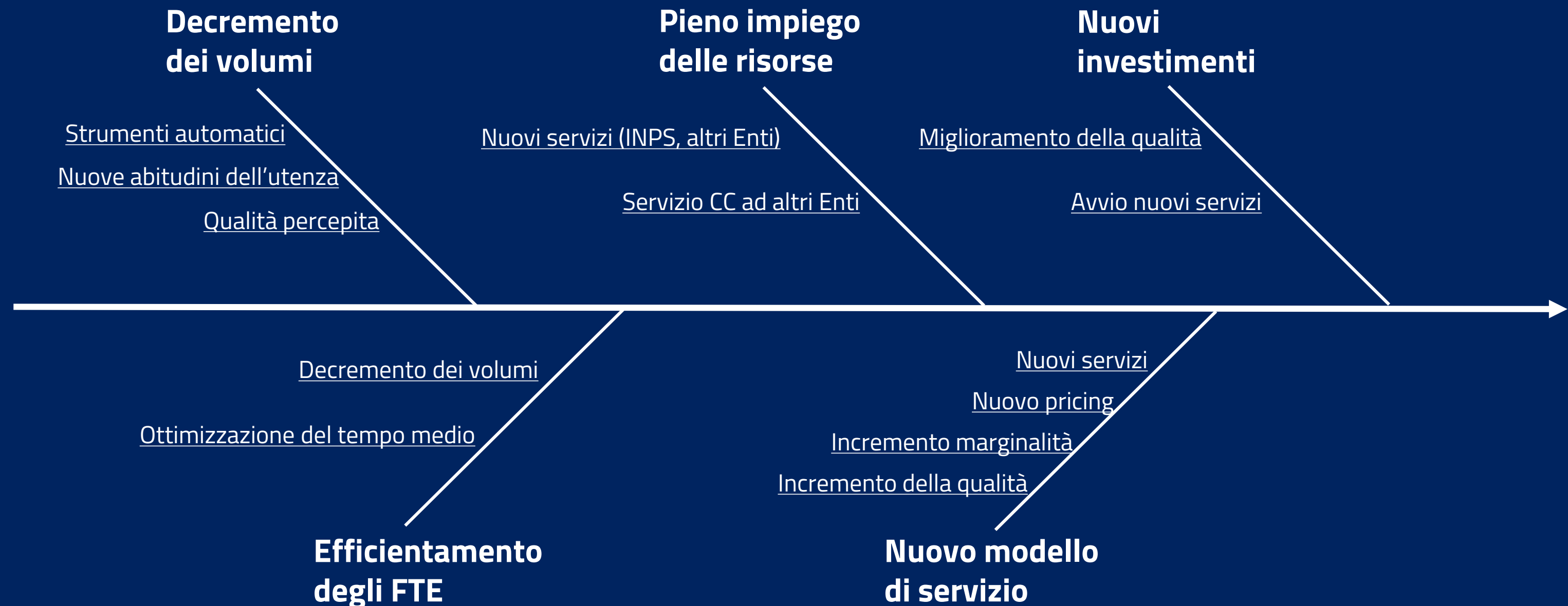
Incrementare la qualità del servizio offerto dal CCM per migliorare la percezione dell'utenza e le prestazioni erogate, ottimizzando contestualmente il tempo di gestione del contatto.

B

Diversificazione dei servizi

Diversificare i servizi erogati sulla base del fabbisogno manifestato dall'Istituto consentendo il pieno impiego delle risorse disponibili nonché la valorizzazione delle competenze.

Schema logico del Piano Industriale (1/2)



Schema logico del Piano Industriale (2/2)

In linea con il **trend decrescente dei volumi in ingresso al CC già in atto**, si prevede una ulteriore riduzione dei contatti che **progredirà nel corso dei prossimi anni**, riconducibile principalmente all'implementazione di strumenti automatici e al cambiamento delle abitudini dell'utenza.

Tale decremento, anche in considerazione **del tempo medio di gestione del contatto**, comporterà la **necessità di razionalizzare l'assorbimento degli FTE** (Full-Time Equivalent) impiegati nell'attività di Contact Center.

Risulta quindi necessario individuare delle **soluzioni volte anche a garantire il pieno impiego delle risorse** prevedendo, ad esempio, la presa in carico di nuovi servizi in prima battuta per l'INPS, in secondo luogo eventualmente nei confronti di enti terzi (come da proposta normativa formulata).

In questo modo, la Società potrebbe assicurarsi **nuove fonti di profitto** funzionali al miglioramento della qualità del CCM ed eventualmente all'avvio di ulteriori servizi.

A tal fine, sarà necessario *in primis* individuare gli **investimenti propedeutici al miglioramento del livello qualitativo del CCM e all'avvio di nuovi servizi**, e conseguentemente prevedere meccanismi di remunerazione da ancorare al nuovo modello di servizio diversificato.

Driver A - Miglioramento della qualità del servizio di CCM

- **Analisi dei dati storici** (volumi as-is, qualità percepita, personale in forza, tempo medio di risposta)
- **Analisi prospettica** (volumi prospettici, FTE, tempo di gestione del contatto, iniziative strategiche in ambito IT, interventi per il miglioramento della qualità)

03.1

Analisi dei dati storici del CCM

Si riporta l'analisi dei dati storici del CCM con particolare riferimento ai volumi, livelli di qualità del servizio, personale impiegato e tempi di gestione del contatto.

1

Volumi del CCM

Analisi dei volumi As-is del CCM suddividendo i contatti tra canali sincroni, asincroni e outbound.

2

Qualità percepita

Sintesi e sistematizzazione dei report disponibili sulla qualità del servizio offerto dal CCM.

3

Copertura FTE

Identificazione del numero totale del personale attualmente in forza per la gestione dei contatti sincroni, asincroni e outbound.

4

Tempo di gestione del contatto

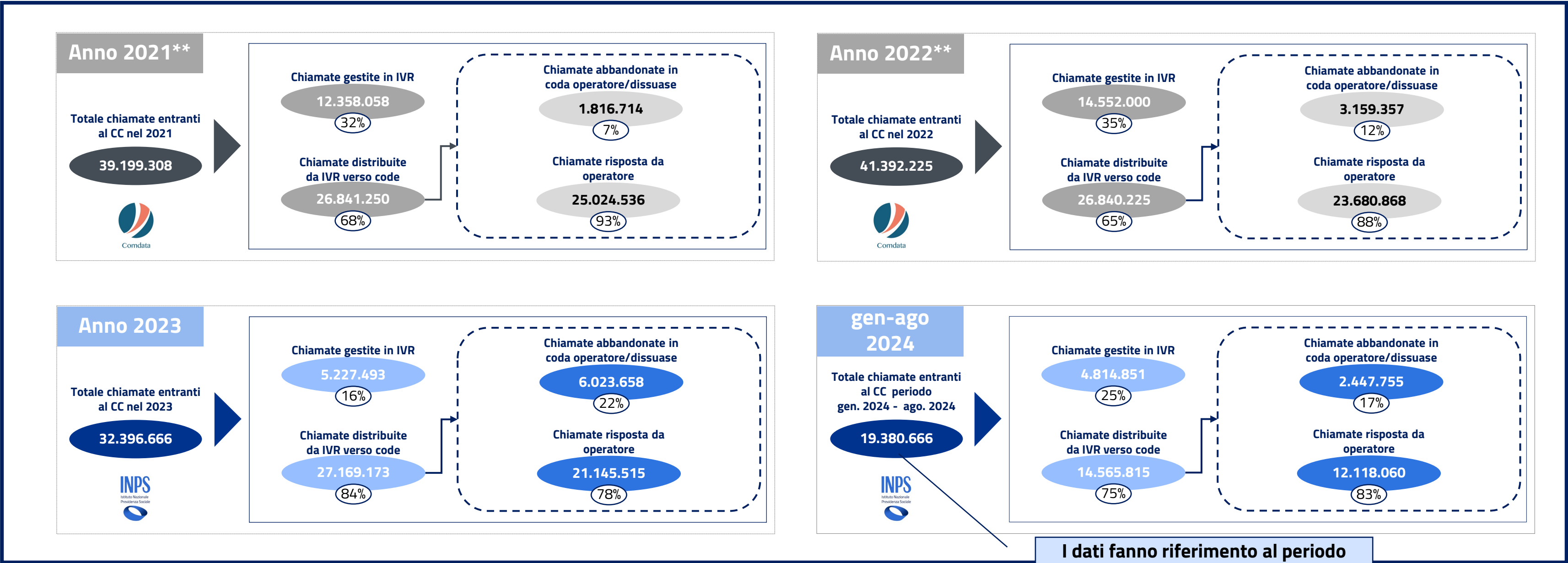
Identificazione dei tempi medi attuali di gestione del contatto sincrono, asincrono e outbound.

1

Volumi as-is - Totale chiamate inbound

A partire dai dati disponibili dei volumi delle chiamate inbound per il periodo gennaio 2021-agosto 2024 si riporta di seguito un quadro di sintesi dei contatti gestiti da IVR e inoltrati verso le code, con particolare evidenza delle chiamate gestite o abbandonate/dissuase:

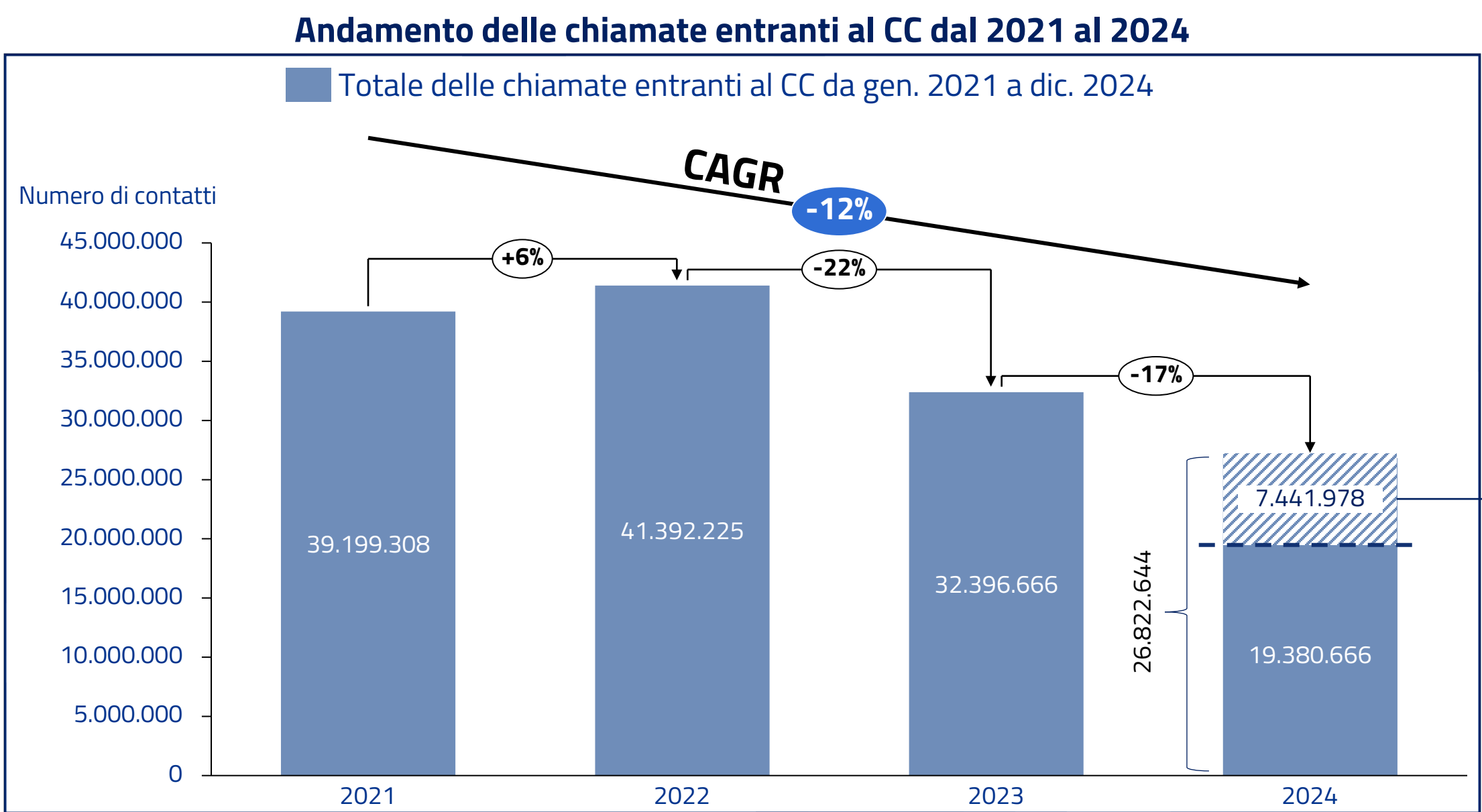
Analisi delle chiamate Inbound al CC per annualità*



*Fonte dati: «Analisi mensili intranet INPS»
 **I dati fanno riferimento alla gestione del CC con Comdata

1 Volumi as-is - Trend 2021-2024 chiamate inbound

Al fine di garantire un'analisi coerente del periodo di analisi è stato necessario stimare i volumi per i mesi settembre - dicembre 2024 a partire dai dati storici da gennaio 2021. Si evidenzia un CAGR* del -12%, in particolare tra il 2023 e il 2024 le chiamate entranti al CCM mostrano un decremento del -17%. Si prevede che tale andamento decrescente non sarà costante nel tempo ma tenderà a stabilizzarsi a causa di fattori esogeni ed endogeni (i.e. introduzione di nuovi servizi, variazioni normative, modifica delle abitudini dell'utenza).



Ai fini dell'individuazione dei volumi delle chiamate per i mesi settembre-dicembre 2024 è stato applicato il seguente calcolo:

Metodologia A
Applicazione della variazione percentuale delle chiamate entranti al CCM tra gennaio e agosto 2024 vs analogo periodo del 2023 ai dati mensili dell'ultimo quadrimestre del 2023.

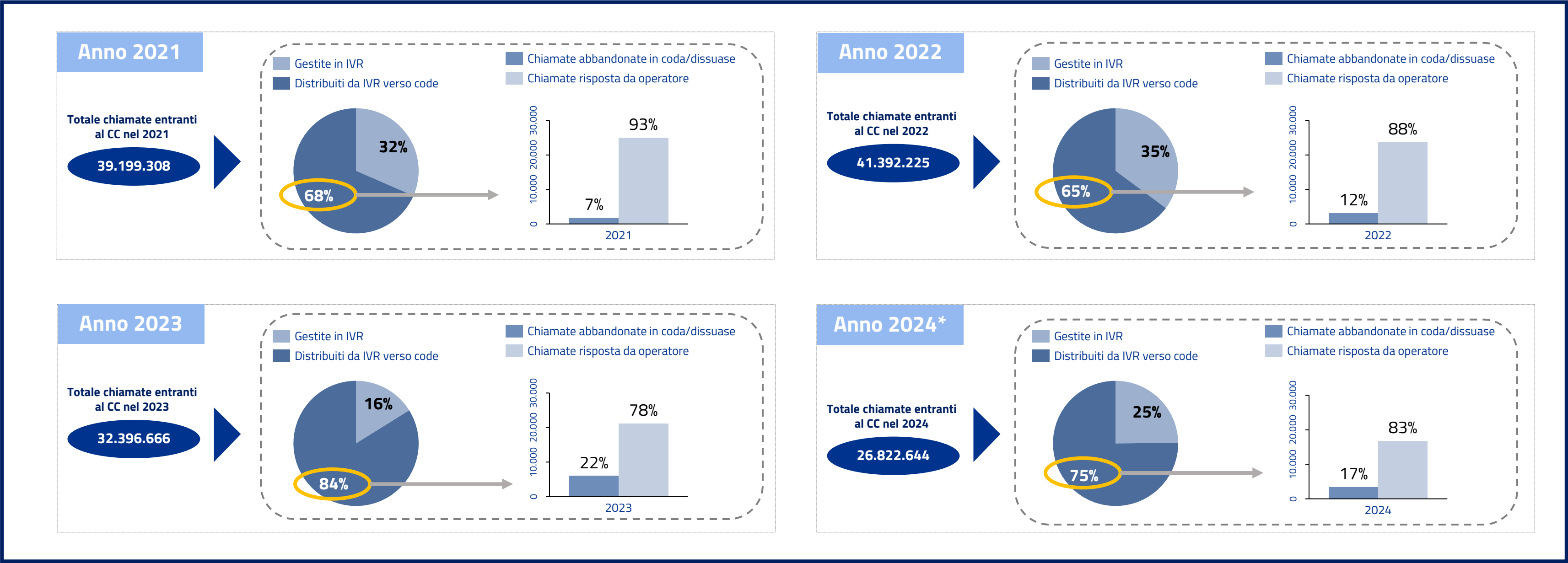
Metodologia B
Pesatura del periodo gennaio-agosto sul totale annuo delle chiamate per gli anni dal 2021-2023. La media di tali pesi è stata utilizzata per calcolare la variazione percentuale da applicare a ciascun mese dell'ultimo quadrimestre del 2023.

Media dei risultati ottenuti
Media dei risultati ottenuti applicando la metodologia A e B per le mensilità settembre – dicembre da proiettare nel 2024.

1 Volumi as-is - Chiamate gestite da operatore

Prendendo in considerazione l'intero anno 2024 (comprensivo dei dati stimati da settembre a dicembre 2024), si evidenzia che rispetto al numero complessivo delle chiamate entranti al CCM il 75% è stato smistato dall'IVR verso l'operatore.

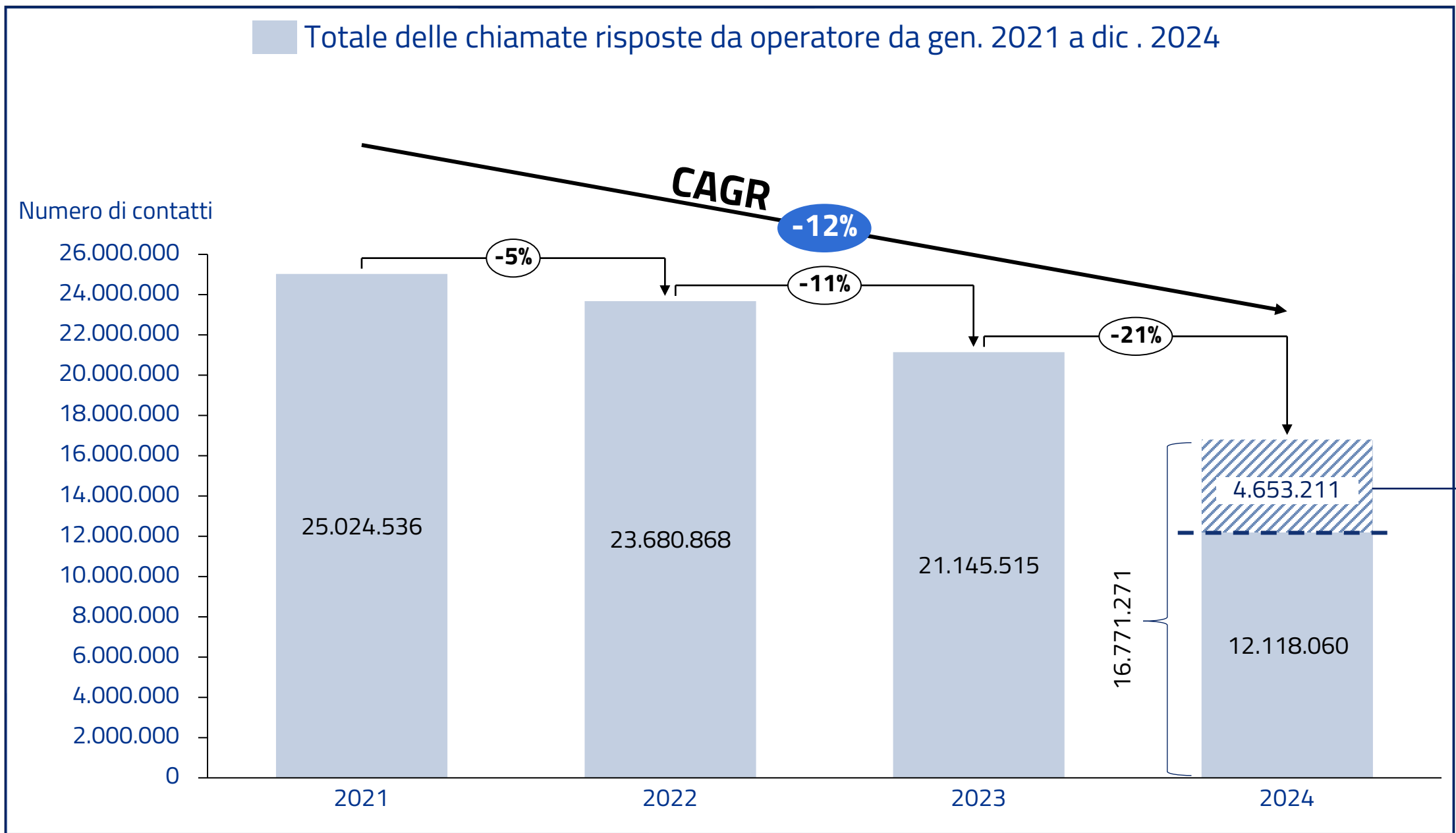
Distribuzione percentuale delle chiamate Inbound al CC per annualità



1 Volumi as-is - Trend chiamate gestite da operatore

Considerando le sole chiamate risposte dall'operatore, dal 2021 al 2024 si è registrato un CAGR* del -12%, in particolare tra il 2023 e il 2024 si evidenzia una diminuzione del -21%.

Andamento delle chiamate risposte da operatore dal 2021 al 2024



Ai fini dell'individuazione dei volumi delle chiamate risposte da operatore per i mesi settembre-dicembre 2024 è stato applicato il seguente calcolo:

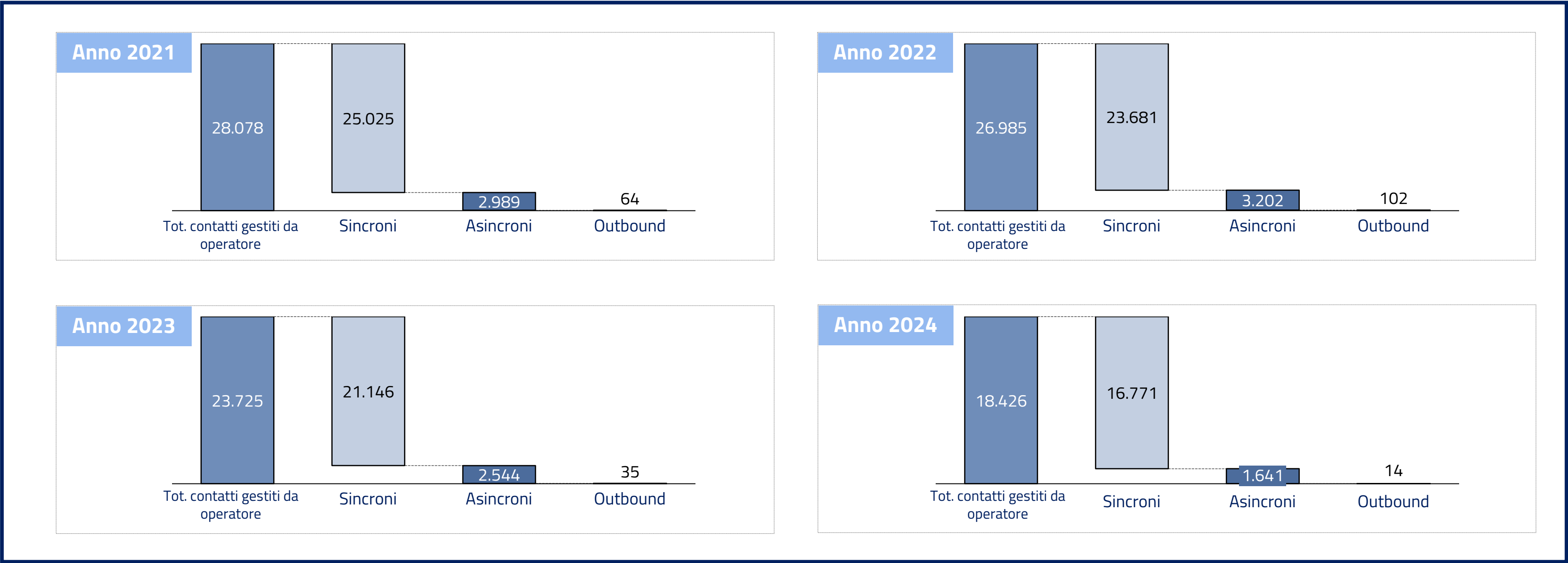
Fase 1
Calcolo dell'incidenza percentuale delle chiamate distribuite da IVR verso code sul totale della chiamate in ingresso al CC considerando i volumi del periodo gennaio-agosto 2024.
Applicazione dell'incidenza precedentemente calcolata sul totale delle chiamate stimate (cfr. slide 23) per le mensilità settembre-dicembre 2024.

Fase 2
Calcolo dell'incidenza percentuale delle chiamate risposte da operatore (escludendo quelle abbandonate o dissuase) sul totale delle chiamate distribuite da IVR verso code considerando i volumi del periodo gennaio-agosto 2024.
Applicazione dell'incidenza precedentemente calcolata sul totale stimato delle chiamate distribuite da IVR verso code per le mensilità settembre-dicembre 2024 (cfr. Fase 1).

1 Volumi as-is - Contatti per canale di provenienza

Oltre ai contatti inbound evidenziati nelle slide precedenti, vanno considerati anche i contatti asincroni (es. e-mail, web) e outbound gestiti dagli operatori del CCM.

Andamento dei contatti gestiti da operatore dal 2021 al 2024 per canale di provenienza*
(valori espressi in *migliaia*)



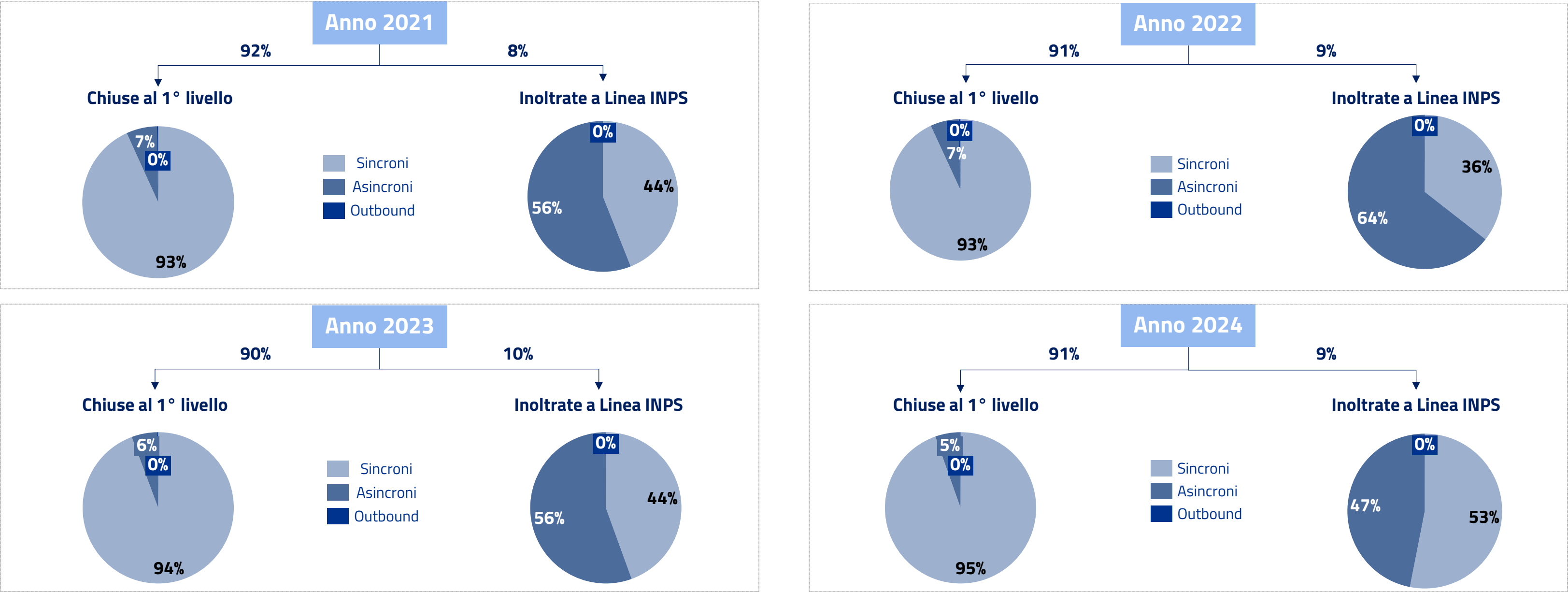
25 *I valori in termini assoluti sono calcolati tenendo conto dell'incidenza percentuale dei canali sul totale dei volumi estratti dal CRM-CCM

1

Volumi as-is - Contatti inoltrati a Linea INPS

Si evidenzia che dal totale dei contatti gestiti, in media tra il 2021 e il 2024 circa il 9% sono stati inoltrati a Linea INPS.

Distribuzione percentuale dei contatti gestiti dal CC, suddivisi per canale di provenienza



2 Qualità percepita - Overview

Nella presente sezione si riporta una **sintesi complessiva delle risultanze** emerse dai report di **Customer Experience (CX)** e di **Indagine Reputazionale (IR) del 2023**, condotti dall'Istituto **per la valutazione dei servizi di CC**, nonché una vista sulle **lamentele/reclami pervenuti all'Istituto sul CC**.

Le due indagini fanno riferimento ad approcci distinti nella raccolta e analisi di feedback relativi ad uno specifico servizio:

- **La Customer Experience (CX)**, viene **inviata agli utenti che hanno** effettivamente **usufruito di un determinato servizio**, con l'obiettivo di raccogliere opinioni basate su esperienze dirette e identificare aree specifiche di miglioramento.
- **L'Indagine Reputazionale (IR)** viene **somministrata** in modo casuale **a un pubblico più ampio, senza che i destinatari abbiano avuto un'esperienza diretta con un servizio**. In questo modo è possibile valutare la percezione generale e l'immagine dell'Istituto nel mercato, considerando opinioni che possono essere influenzate da fattori come la notorietà del brand, le comunicazioni mediatiche e il passaparola.

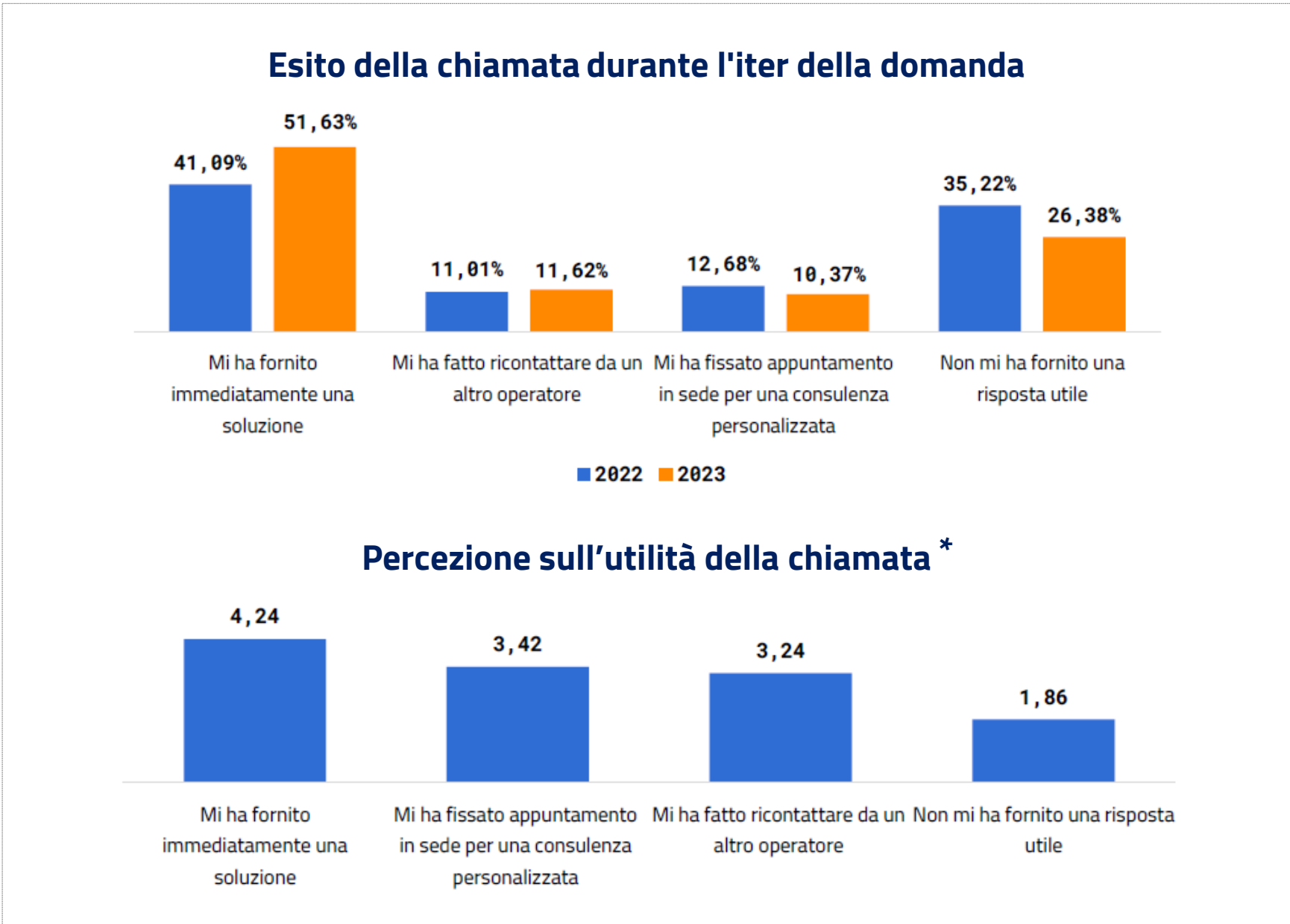
I dati illustrati nella successiva slide utilizzano degli indici di gradimento sintetici per determinare il giudizio complessivo delle singole analisi. Tali indici di gradimento si basano su misurazioni della soddisfazione dell'utenza che utilizzano una scala 1-5 dove 1 è pari a «per nulla soddisfacente» e 5 è pari a «totalmente soddisfacente».

2

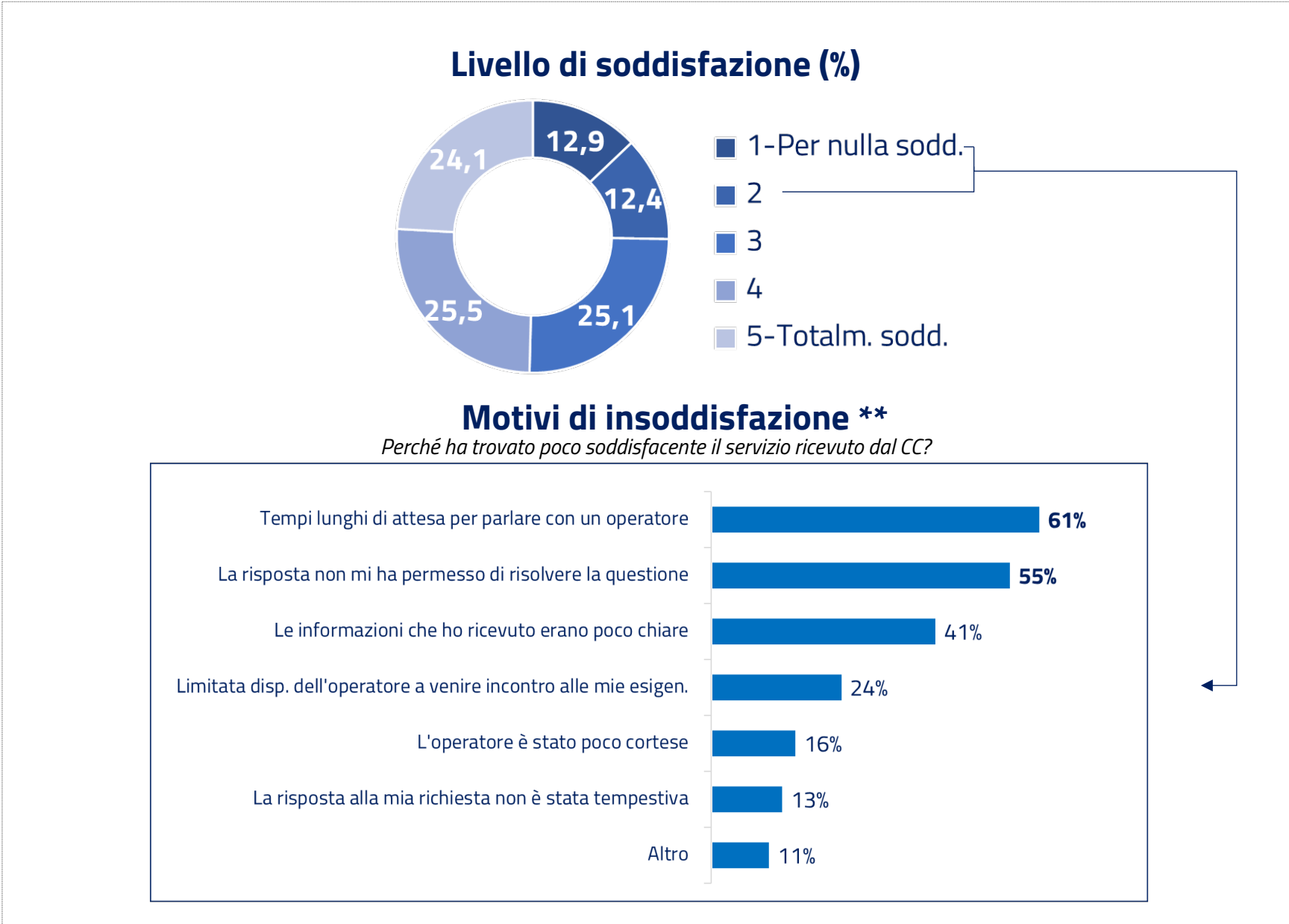
Qualità percepita - CX e Indagine reputazionale 2023

L'indagine reputazionale 2023 ha registrato un tasso di risposta del 5,2% mentre la Customer Experience del 2023 ha riscontrato tasso di risposta del 7,6%.

Customer Experience 2023



Indagine Reputazionale 2023



Fonte dati: «Report Customer Experience 2023» e «Report Indagine Reputazionale 2023».

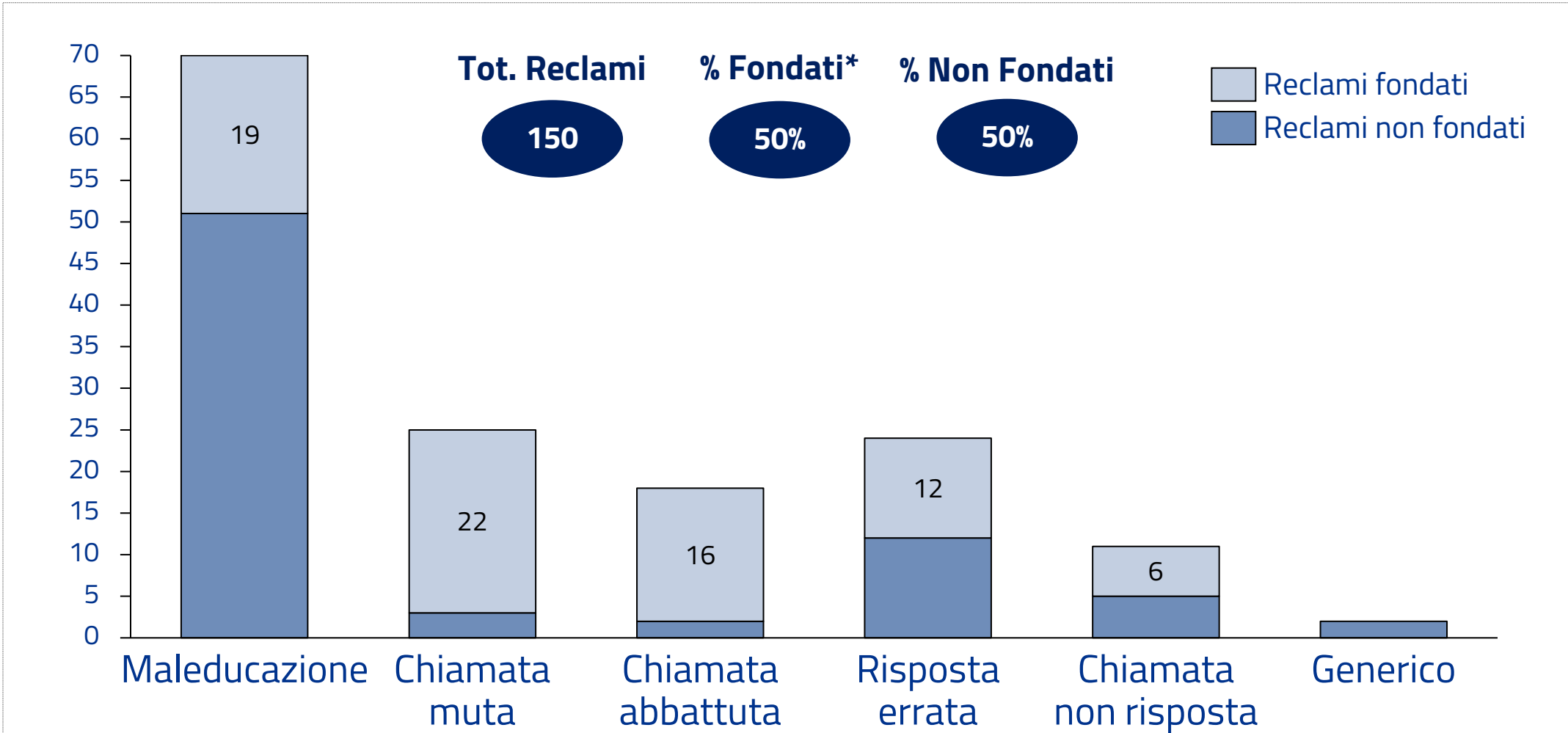
*Indici calcolati mediante una media ponderata che pesa i singoli valori in base al numero di risposte ricevute.

**Considerando più risposte possibili, viene calcolata l'incidenza percentuale di ciascuna risposta sul totale delle risposte fornite dal campione.

2 Qualità percepita - Reclami

Di seguito si presenta una sintesi delle lamentele pervenute all'Istituto nel corso del 2023 e nei primi otto mesi del 2024 nonché la distribuzione per tipologia di reclamo per l'anno 2023.

Reclami pervenuti sul CC, suddivisi per tipologia (anno 2023)



I reclami «fondati» sono stati appurati da Inps. Servizi S.p.A. in base agli elementi disponibili. I reclami «infondati» sono in realtà reclami in cui si registra una contraddizione lato operatore e lato utente non verificabile in assenza di strumenti di registrazione della chiamata

Reclami pervenuti al CC nel periodo gen-ago 2024



Si evidenzia in generale un basso numero di reclami dovuto anche alle modalità poco intuitive/chiare di presentazione degli stessi messe a disposizione dall'Istituto che rendono complesso per gli utenti inoltrare segnalazioni o lamentele.

3

Personale Contact Center in forza al 31.08.2024

Alla luce del report sulla popolazione aziendale al 31.08.2024, la società dispone complessivamente di 2.848 HC, prevalentemente Operatori impiegati di 3° livello, per un totale di 1.853 FTE.

Dettaglio del totale risorse in forza per sito

	Totale risorse		Di cui operatore		Di cui Team Leader		Di cui Resp. sala	
	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE
Bari	578	359,88	558	340,13	17	16,75	3	3,00
Catania	108	56,30	104	52,30	3	3,00	1	1,00
Cosenza	187	114,48	181	108,48	5	5,00	1	1,00
Crotone	31	16,93	31	16,93	-	-	-	-
Ivrea	32	26,55	29	23,55	2	2,00	1	1,00
L'Aquila	448	287,83	432	272,08	15	14,75	1	1,00
Lecce	255	163,18	249	157,43	5	4,75	1	1,00
Milano	100	74,01	93	68,04	6	4,98	1	1,00
Napoli	815	544,53	792	521,53	21	21,00	2	2,00
Olbia	68	51,80	65	48,80	3	3,00	-	-
Roma	212	148,83	207	143,83	5	5,00	-	-
Terni	14	8,75	11	5,75	2	2,00	1	1,00
	2.848	1.853	2.752	1.759	84	82	12	12,00

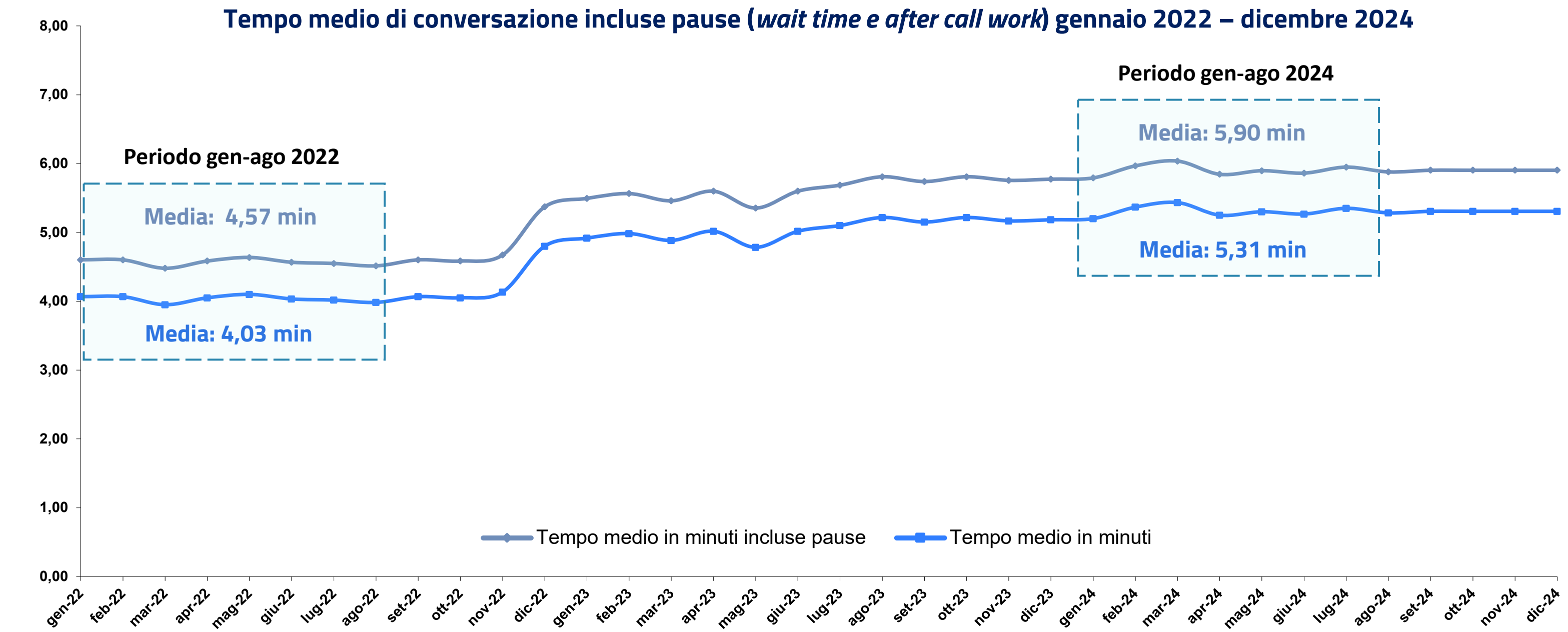
Dettaglio risorse per livello

	Totale HC	Di cui operatore	Di cui team leader	Di cui Resp. Sala
Liv 3	2.339	2.339	-	-
Liv 4	388	388	-	-
Liv 5	107	24	83	-
Liv 6	10	1	1	8
Liv 7	4	-	-	4
	2.848	2.752	84	12

4

Analisi tempo medio di risposta attuale

Tra il 2022 e il 2024 il tempo medio di risposta complessivo incluse pause nei primi 8 mesi dell'anno è passato da circa 4,6 minuti medi a circa 5,9 minuti medi.



N.B. Si evidenzia che in assenza di informazioni sul tempo medio di conversazione per il periodo sett. 24 – dic. 24, si è proceduto a stimarlo prendendo a riferimento il tempo medio degli 8 mesi precedenti. Si precisa, inoltre, che le valutazioni effettuate non si basano su un'analisi puntuale della produttività individuale.

Analisi prospettica del CCM

Si riporta l'analisi prospettica del CCM con particolare riferimento ai volumi, personale ricollocabile, ipotesi delle iniziative strategiche in ambito IT e aree di miglioramento.

1

Proiezione dei volumi del CCM

Proiezione dei volumi del CCM per gli anni 2025 e 2026 suddividendo i contatti tra canali sincroni, asincroni e outbound.

2

Stima personale ricollocabile

Calcolo dell'eventuale differenziale tra il personale in forza e il personale necessario a coprire il nuovo fabbisogno.

3

Ipotesi delle iniziative strategiche in ambito IT

Individuazione delle iniziative strategiche in ambito IT con impatto sul servizio del CCM.

4

Aree di miglioramento

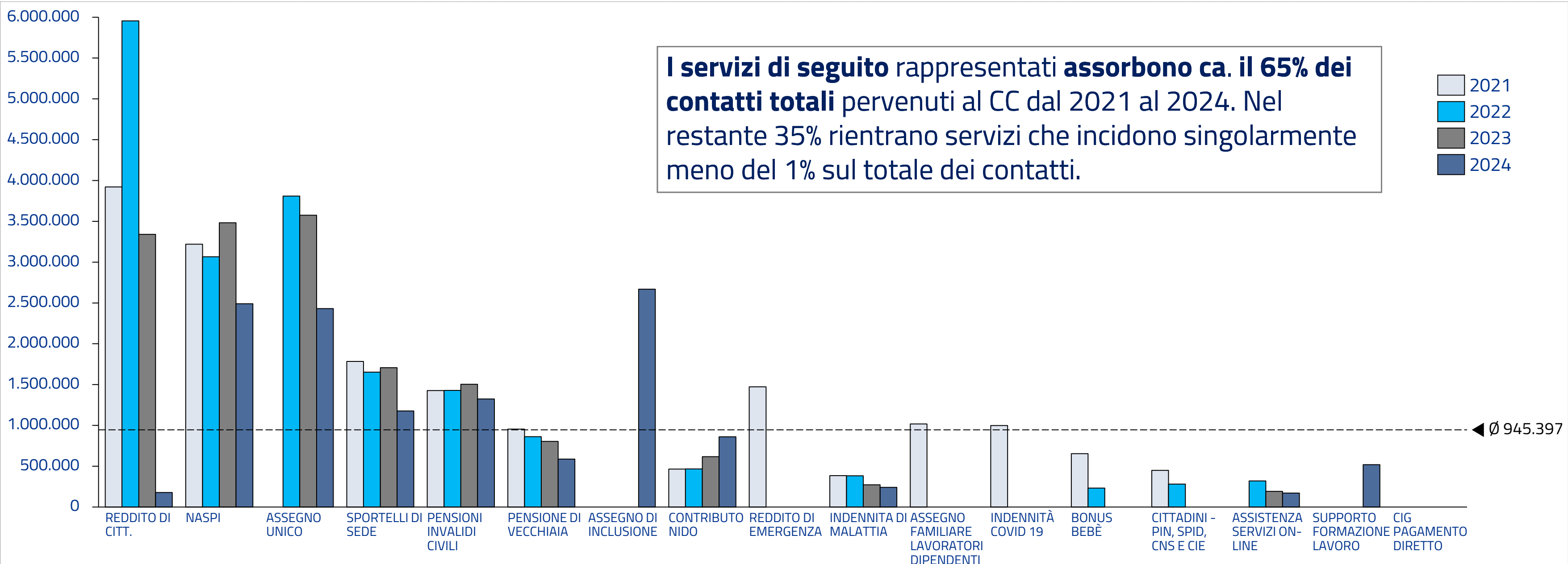
Identificazione di eventuali ambiti di miglioramento nella gestione del contatto e più in generale del servizio di CCM che incidono sui livelli di qualità percepiti dall'utenza.

1

Trend dei principali servizi INPS

Ai fini dell’individuazione dei volumi prospettici, sono stati individuati i servizi che dal 2021 al 2024 (arco temporale di analisi) hanno influito maggiormente, in termini di chiamate ricevute al CC sul totale dei contatti.

Volumi delle chiamate per tipologia di servizio*



1

Trend dei nuovi servizi INPS

Sulla base dell'esperienza storica, in aggiunta ai servizi che sono rimasti costanti nel periodo 2021-2024 sono da tenere in considerazione eventuali nuovi servizi, stagionali o permanenti, che potrebbero determinare nel corso degli anni futuri l'insorgere di richieste di supporto legate alle loro modalità di accesso e fruizione. Di seguito un esemplificativo degli ultimi anni.

Anno di analisi	Reddito di cittadinanza	Indennità Covid-19	Bonus bebè/natalità	Bonus vacanze	Assegno unico	Assegno di inclusione
2018	✗	✗	✗	✗	✗	✗
2019	✓ NEW	✗	✗	✗	✗	✗
2020	✓	END ✓ NEW	✗	✗	✗	✗
2021	✓	✗	✓ NEW	✓ NEW	✗	✗
2022	✓	✗	✓	✓	✓ NEW	✗
2023	END ✓	✗	✓	END ✓	✓	✗
2024	✗	✗	✓	✗	✓	✓ NEW

✓

Anno in cui è attiva la misura

✗

Anno in cui termina la misura

END

Ultimo anno in cui è presente la misura

NEW

Primo anno di introduzione della misura

Volumi prospettici - Metodologia di calcolo

Il calcolo delle stime dei volumi di chiamate prospettici è stato effettuato secondo il seguente ragionamento, derivato dall'analisi dei dati dei contatti del periodo 2021-2024, sui canali sincrono, asincrono e outbound:

- A. Sono stati estrapolati i contatti relativi ai servizi «core» di INPS, ovvero servizi ricorrenti e principali in termini di volumi erogati dall'Ente. Nel periodo in esame tali contatti ammontano in media al 65% (69% nel 2024) del totale su tutti i canali. Tali contatti mostrano un trend in contrazione nel periodo, seppur in graduale rallentamento (dal -17% nel 2022, al -12% nel 2023 e al -9% nel 2024, vs gli anni precedenti);
- B. Sono stati azzerati i volumi dei servizi introdotti ante 2022 (non è stato possibile individuare anche quelli ante 2021, in mancanza dei dati comparativi del 2020), in quanto nel 2024 gli stessi rappresentano una categoria residuale composta unicamente dal servizio di consultazione del reddito e della pensione di cittadinanza, destinati, quindi, verosimilmente ad azzerarsi già nel 2025.
- C. E' stato individuato un valore medio annuo di "nuovi servizi" trainato da nuove misure e politiche previdenziali che ciclicamente vengono introdotte dal Legislatore e che determinano dei "picchi" di contatto preliminarmente non stimabili, né quantificabili. Tali "nuovi" servizi nell'ultimo biennio ammontano in media a 2,2mln di nuovi contatti;
- D. Per i "nuovi servizi" di cui al punto precedente è stato calcolato il trend negli anni successivi a quello di introduzione (non possibile per il 2021, in mancanza dei dati comparativi del 2020), che evidenzia un progressivo e repentino calo.

I volumi del CCM 2025 e 2026 sono stati quindi stimati tramite l'applicazione di questi criteri ai contatti 2024 (tutti i canali). Per quanto riguarda i blocchi A e B sopra, i trend discendenti sono stati replicati considerando anche il generale rallentamento decrescente. Per quanto riguarda il blocco C, esso è stato ipotizzato ogni anno *recurring* e di pari importo.

1

Volumi prospettici (1/5) - Base dati per la stima dei volumi 2025-2026

Di seguito i volumi delle chiamate gestite dagli operatori (sincrono, asincrono, outbound) suddivisi secondo le seguenti categorie: (i) **Servizi «core»**; (ii) **Servizi introdotti ante 2022**; (iii) **Nuovi servizi ex novo**; (iv) **Servizi introdotti ex novo negli anni precedenti** (ossia i volumi di chiamata negli anni successivi a quello di introduzione di un nuovo servizio).

Valori in migliaia	2021	2022	2023	2024	2021%	2022%	2023%	2024%	Var. 21-20	Var. 22-21	Var. 23-22	Var. 24-23
NASpl	3.220	3.066	3.482	2.490	16%	18%	23%	18%		-5%	14%	-28%
Prenotazione accesso sportelli di sede	1.783	1.653	1.707	1.177	9%	10%	11%	9%		-7%	3%	-31%
Pensioni invalidi civili	1.427	1.428	1.504	1.324	7%	8%	10%	10%		0%	5%	-12%
Contributo nido	465	466	616	859	2%	3%	4%	6%		0%	32%	39%
Indennita di malattia	384	383	273	241	2%	2%	2%	2%		0%	-29%	-12%
Pensione di vecchiaia	954	862	803	588	5%	5%	5%	4%		-10%	-7%	-27%
Altri servizi	12.311	9.256	6.716	7.120	60%	54%	44%	52%		-25%	-27%	6%
Servizi "core" ricorrenti (A)	20.544	17.114	15.101	13.799	67%	59%	64%	69%		-17%	-12%	-9%
Servizi introdotti ante 2022 (B)	10.116	6.468	3.341	178	33%	22%	14%	1%		-36%	-48%	-95%
Nuovi servizi introdotti ex novo (C)		5.240	1.254	3.188		18%	5%	16%			-76%	154%
Servizi introdotti ex novo negli anni precedenti (D)			3.956	2.795			17%	14%				-29%
Totale servizi (E = A + B + C + D)	30.660	28.823	23.651	19.960	100%	100%	100%	100%		-6%	-18%	-16%

36

N.B. 1) Si specifica che il dettaglio dei volumi di chiamata per servizio richiesto è stato estrapolato da una base di dati differente rispetto a quella alla base delle analisi esposte nella diapositive da pag. 22 a pag. 27, che tiene invece conto del numero di *case* affrontati nel corso di ogni singola chiamata e che, pertanto, risultano maggiori. 2) Non è stato possibile determinare i nuovi servizi introdotti nel 2021 in assenza di un comparativo con l'anno precedente.

1 Volumi prospettici (2/5) - Servizi «core» ricorrenti

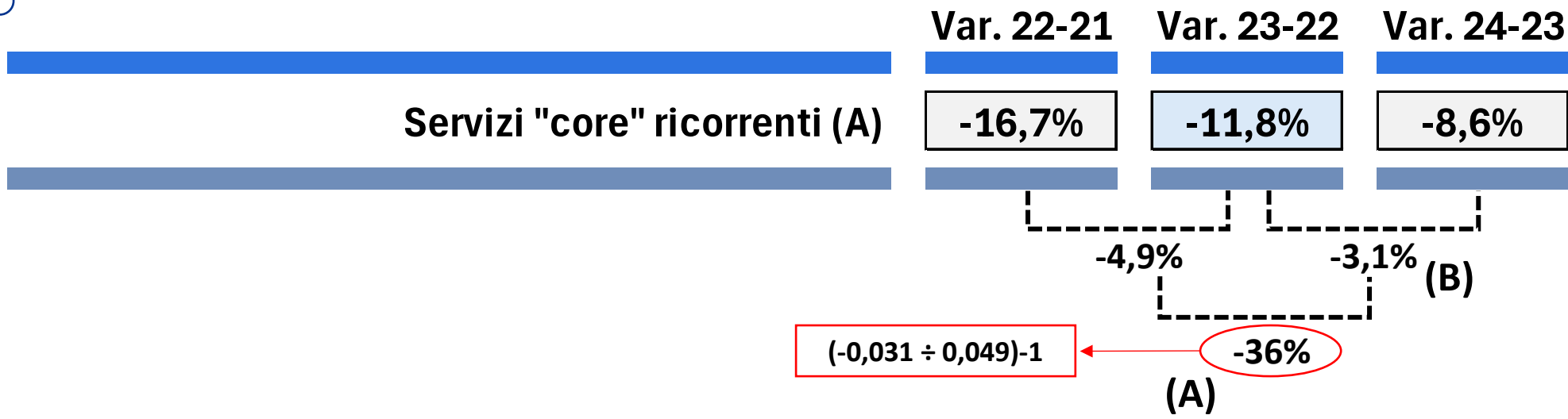
A Servizi «core» ricorrenti

I servizi «core» prospettici 2025 e 2026 sono stati stimati analizzando la variazione annuale dei relativi volumi negli anni 2023 (vs 2022) e 2024 (vs 2023), in quanto anni influenzati minormente da eventi straordinari quali il Covid-19.

Dall'analisi è emerso un trend in contrazione nel periodo (-17% nel 2022, -12% nel 2023 e -9% nel 2024, verso gli anni precedenti).

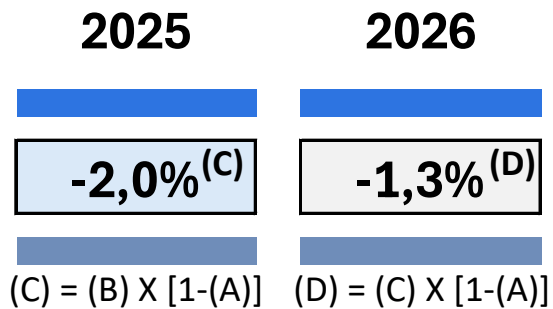
In particolare, si rileva una contrazione in graduale rallentamento: (i) -4,9% tra la var. 2022/2021 e la var. 2023/2022 [(16,7)% - (11,8)%] e (ii) -3,1% tra la var. 2023/2022 e la var. 2024/2023 [(11,8)% - (8,6)%].

1



Stima rallentamento contrazione dei volumi

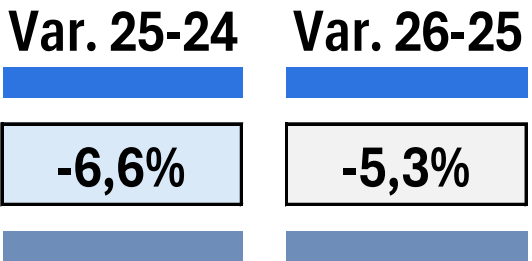
2



Stima riduzione dei volumi 2025-2026

3

- (i) La riduzione 2025 vs 2024 (pari al -6,6%) dei volumi dei servizi «core» è stata ottenuta applicando il rallentamento della contrazione stimato nel 2025 (C), pari al -2,0%, alla var. 2024/2023 (pari al -8,6%);
- (ii) La riduzione 2026 vs 2025 (pari al -5,3%) dei volumi dei servizi «core» è stata ottenuta applicando il rallentamento della contrazione stimato nel 2026 (D), pari al -1,3%, alla var. 2025/2024 (pari al -6,6%).



1

Volumi prospettici (3/5) - Servizi introdotti ante 2022 e nuovi servizi introdotti ex novo

B

Servizi Introdotti ante 2022

I volumi dei **servizi introdotti ante 2022** (non è stato possibile individuare anche quelli ante 2021, in mancanza dei dati comparativi del 2020), non sono stati proiettati nel 2025 e nel 2026, in quanto nel 2024 gli stessi rappresentano una categoria residuale (ca. 178k chiamate) composta unicamente dal **servizio di consultazione del reddito e della pensione di cittadinanza**, destinati, quindi, verosimilmente ad azzerarsi già nel 2025 (tale categoria di servizi tra il **2021** e il **2024** ha registrato, infatti, una riduzione del **-95%**).

C

Nuovi servizi introdotti ex novo

Tale categoria attiene ai volumi dei nuovi servizi che vengono introdotti ex novo nel periodo in esame, suddivisi per anno di introduzione (non possibile per il 2021, in mancanza dei dati comparativi del 2020), per effetto di nuove misure e politiche previdenziali che ciclicamente vengono introdotte dal Legislatore e che determinano dei "picchi" di contatto preliminarmente non stimabili, né quantificabili.

Al fine di pervenire ad una stima, sono stati analizzati solamente i **volumi relativi ai nuovi servizi introdotti nel 2023 e nel 2024**, in quanto anni influenzati minormente da eventi straordinari quali il Covid-19.

L'ipotesi di proiezione è stata effettuata prendendo la **media aritmetica** dei **volumi registrati nell'ultimo biennio**, a titolo di *mitigant* del trend discendente delle altre categorie di servizi.

Valori in migliaia	2023	2024		Media 2024-2023		2025	2026
Nuovi servizi introdotti ex novo (C)	1.254	3.188	➤	2.221	➤	2.221	2.221

1

Volumi prospettici (4/5) - Servizi introdotti ex novo negli anni precedenti

INPS

D

Servizi introdotti ex novo negli anni Precedenti

Tali servizi attengono ai volumi di chiamata generatisi negli anni successivi a quello di introduzione ex novo di un servizio.

Ai fini della stima dei volumi 2025 e 2026 è stato calcolato il **trend** negli anni successivi a quello di introduzione, che evidenzia un **progressivo e repentino calo**: (i) circa **-55% vs anno di introduzione** (nel **primo anno successivo**), (ii) circa **-85% vs anno di introduzione** (nel **secondo anno successivo**). A partire dal **terzo anno successivo a quello di introduzione**, è stata applicata una riduzione annua del **-29%** determinata sulla base del trend registrato mediamente dopo il secondo anno successivo a quello di introduzione.

Valori in migliaia	2024	2025	2026	Var. 25-24	Var. 26-25
Servizi introdotti ex novo negli anni precedenti (D)	2.795	1.975	1.396	-29%	-29%
Nuovi servizi introdotti ex novo 2024	3.188				
Servizi introdotti nel 2024		1.449	491	-55%	-66%
Nuovi servizi introdotti ex novo 2025		2.221			
Servizi introdotti nel 2025			1.009		-55%
Totale servizi (E = A +B +C +D)	2.795	3.424	2.896	22,5%	-15,4%

1

Volumi prospettici (5/5) - Stima delle percentuali di riduzione dei volumi delle chiamate gestite 2025-2026

Di seguito viene riportata un'ipotesi di stima delle **percentuali di riduzione 2025-2026** dei **volumi delle chiamate gestite dagli operatori** (sincrono, asincrono, outbound) unitamente per tutte e quattro le categorie di servizi esposte nelle slide precedenti, a cui si rimanda per la descrizione della metodologia di volta in volta utilizzata.

Valori in migliaia	2024	2025	2026	Var. 25-24	Var. 26-25
Servizi "core" ricorrenti (A)	13.799	12.888	12.203	-6,6%	-5,3%
Servizi introdotti ante 2022 (B)	178	-	-	-100%	
Nuovi servizi introdotti ex novo (C)	3.188	2.221	2.221	-30%	0%
Servizi introdotti ex novo negli anni precedenti (D)	2.795	3.424	2.896	22%	-15%
Totale servizi (E = A +B +C +D)	19.960	18.532	17.319	-7,2%	-6,5%

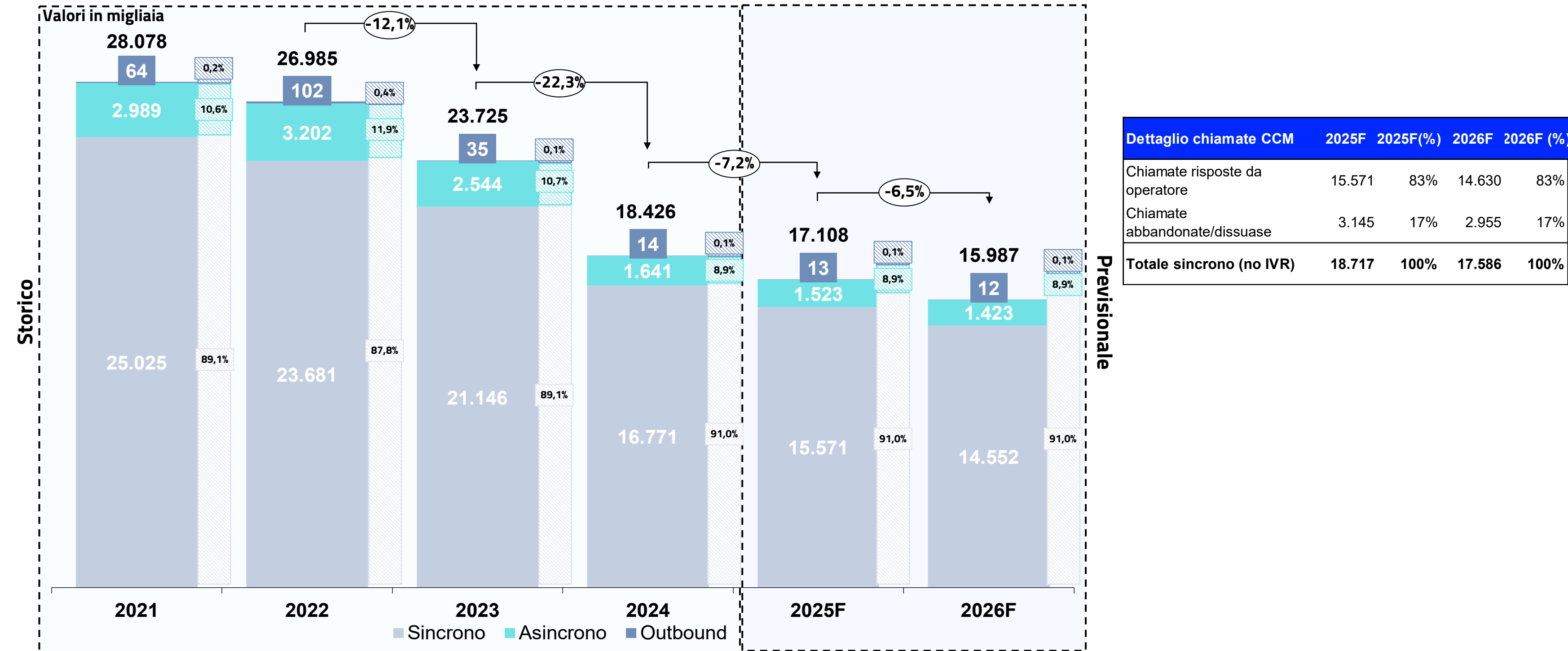
Percentuale di riduzione prospettica 2025-2026 dei volumi delle chiamate gestite dagli operatori (sincrono, asincrono, outbound)

40 **N.B.** 1) Si specifica che il dettaglio dei volumi di chiamata per servizio richiesto è stato estrapolato da una base di dati differente rispetto a quella alla base delle analisi esposte nella diapositive da pag. 22 a pag. 27, che tiene invece conto del numero di *case* affrontati nel corso di ogni singola chiamata e che, pertanto, risultano maggiori.

1

Volumi prospettici gestiti dall'operatore

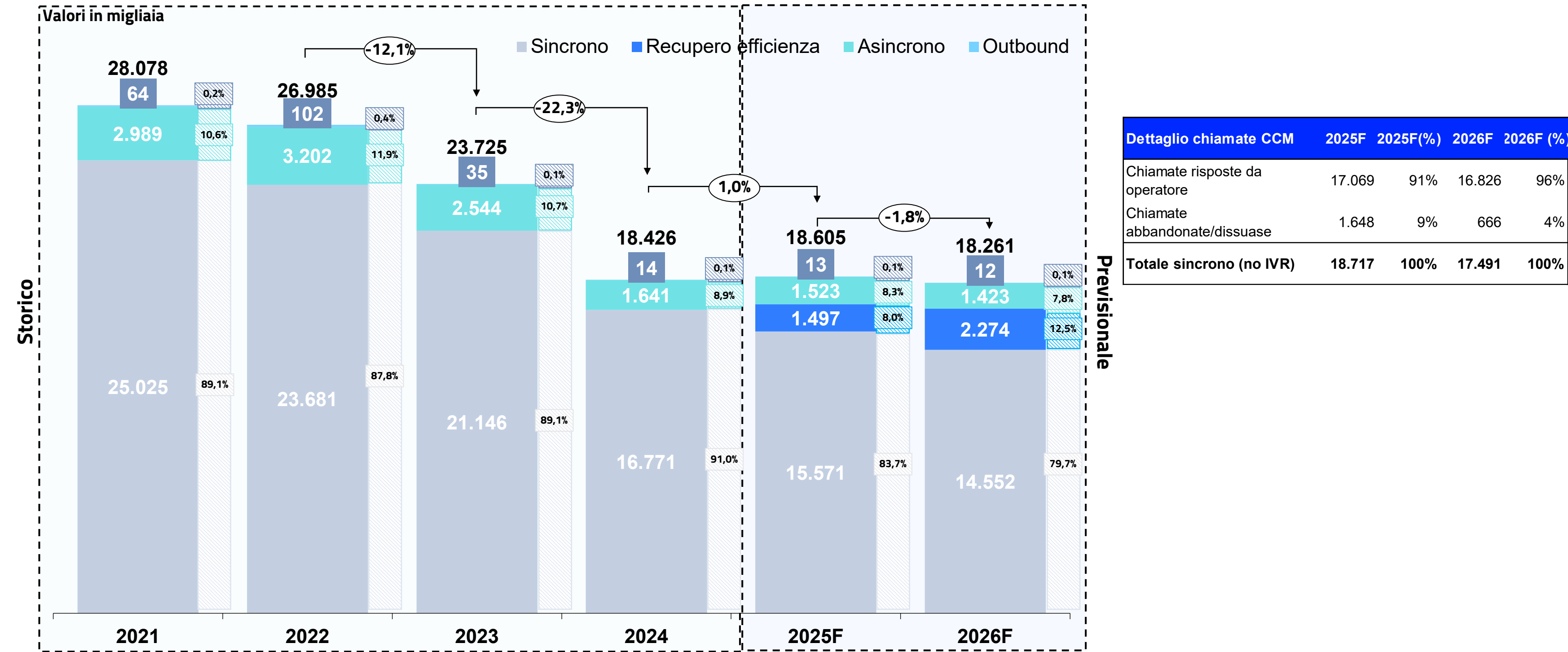
Nel rimandare alla metodologia di stima dei volumi attesi, il grafico seguente rappresenta una ipotesi di stima dei volumi di chiamate gestite 2025-2026, mantenendo invariata l'incidenza percentuale, sul totale delle chiamate gestite, della categoria "Sincrono", "Asincrono" e "Outbound" e non considerando l'effetto dell'IVR e delle nuove iniziative da implementare (cfr. slide 49 e succ.).



1

Volumi prospettici gestiti dall'operatore – ipotesi di recupero efficienza

Nel seguente grafico si ipotizza un recupero delle chiamate abbandonate nel 2025 e 2026, pari rispettivamente al 8% ed al 5% contro il 17% indicato nella precedente slide. La rideterminazione del numero di chiamate abbandonate/dissuase è stato effettuato tenendo conto di un target di riduzione delle chiamate dissuase/abbandonate in coda pari al 4% in linea con gli ultimi mesi rilevati nel 2024.



2 FTE CCM per il periodo 2024/2026 - Metodologia di calcolo

Il calcolo degli FTE tra il 2024 e il 2026, è stato effettuato secondo il seguente ragionamento:

1. Sono stati estrapolati i tempi medi di gestione dei contatti sincroni, asincroni e outbound rispettivamente: (i) dalle rilevazioni eseguite prendendo la media rilevata del periodo gen-ago 2024 per i contatti sincroni e (ii) dal documento INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024 per quelli asincroni e outbound. Ai valori così determinati sono state apportate le maggiorazioni a titolo di *wait time* (tempo intercorso tra una chiamata e l'altra) e di *after call work* (tempo di gestione post chiusura della chiamata);
2. È stato calcolato il totale tempo di risposta necessario in ore in funzione (i) dei volumi 2024-2026 così come determinati nelle slide precedenti a cui si rimanda e (ii) del tempo medio di gestione determinato per ciascuna tipologia di contatto attraverso la metodologia indicata nel punto precedente;
3. È stato, poi, stimato il numero di FTE ricollocabili dividendo il totale tempo di risposta in ore, di cui al punto precedente, per le ore effettive lavorate annue per FTE (1.173) come da indicazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali indicate nel documento INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024;
4. Gli FTE da ricollocare, infine, per ciascun anno (2024-2026) sono stati stimati per differenza tra gli FTE ricollocabili determinati secondo la metodologia descritta al punto precedente e gli FTE CCM totali presenti al 31.08.2024 (cfr. slide 31).

2

Tempo totale di gestione del contatto

Sincrono	2021	2022	2023	2024	2025F	2026F
Tempo medio di risposta (minuti)	5,04	4,11	5,05	5,31	5,31	5,31
Wait time (sul tempo medio)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
After call work (minuti)	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Tempo totale (minuti)	5,63	4,65	5,64	5,90	5,90	5,90

Asincrono	2021	2022	2023	2024	2025F	2026F
Tempo medio di risposta (minuti)	6,28	6,28	6,28	6,28	3,50	3,50
Wait time (sul tempo medio)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
After call work (minuti)	-	-	-	-	-	-
Tempo totale (minuti)	6,59	6,59	6,59	6,59	3,68	3,68

Outbound	2021	2022	2023	2024	2025F	2026F
Tempo medio di risposta (minuti)	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Wait time (sul tempo medio)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
After call work (minuti)	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Tempo totale (minuti)	4,53	4,53	4,53	4,53	3,48	3,48

Sulla base del tempo medio di durata dei contatti sincroni registrati nel periodo gen-ago 2024, si è ipotizzato di proiettare lo stesso valore per le annualità 2025-2026, maggiorandolo del *wait time* (tempo intercorso tra una chiamata e l'altra) e dell'*after call work* (tempo di gestione post chiusura della chiamata). Trattandosi di un tempo medio, la media potrebbe essere "sporcata" in presenza di contatti con durata significativamente superiore o inferiore rispetto al valore medio.

Come indicato nel documento di INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024, il canale asincrono è riferibile per il 9% al cluster 1 con un tempo massimo di 4 min e per il 91% al cluster 3 con un tempo minimo di 6,5 min. Il tempo medio ponderato del cluster 1 e 3 è stato maggiorato del solo *wait time*.
A partire dal 2025 il tempo di gestione è stato determinato adottando i nuovi tempi e la nuova distribuzione percentuale previsti per i cluster (cfr. slide 64).

Come indicato nel documento di INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024, il canale outbound può essere ricondotto interamente al cluster 1 con un tempo massimo di 4 min. È stata applicata la maggiorazione sia a titolo di *wait time* e che di *after call work*.
A partire dal 2025 il tempo di gestione è stato determinato adottando i nuovi tempi e la nuova distribuzione percentuale previsti per i cluster (cfr. slide 64).

2

FTE CCM per il periodo 2024/2026 (1/2)

Tenuto conto (i) dei volumi di contatti (sincroni, asincroni e outbound) nel periodo 2024 – 2026 (cfr. slide precedenti), (ii) del tempo di risposta medio così come determinato nella slide 32 e (iii) delle ore effettive lavorate annue per FTE (1.173) si è proceduto a stimare il **numero potenziale di FTE operatori ricollocabili** per la gestione dei volumi di contatti (sincrono, asincrono e outbound).

	2024	2025F	2026F
Volumi di contatti Sincrono (A ₁)	16.771.271	17.068.792	16.825.666
Tempo totale di risposta (B ₁)	5,90	5,90	5,90
Totale tempo di risposta (minuti) (C ₁)=(A ₁)*(B ₁)	99.032.609	100.789.438	99.353.805
Volumi di contatti Asincrono (A ₂)	1.640.531	1.523.167	1.423.429
Tempo totale di risposta (B ₂)	6,59	3,68	3,68
Totale tempo di risposta (minuti) (C ₂)=(A ₂)*(B ₂)	10.809.051	5.597.640	5.231.100
Volumi di contatti Outbound (A ₃)	13.986	12.985	12.135
Tempo totale di risposta (B ₃)	4,53	3,48	3,48
Totale tempo di risposta (minuti) (C ₃)=(A ₃)*(B ₃)	63.402	45.232	42.270
Totale tempo di risposta (minuti) (D)=(C ₁)+(C ₂)+(C ₃)	109.905.063	106.432.310	104.627.175
Totale tempo di risposta (ore) (E)=(D)/60	1.831.751	1.773.872	1.743.786
Ore effettive lavorate annue (F)*	1.173	1.173	1.173
FTE assorbibili per gestione volumi = (E)/(F)	1.562	1.512	1.487

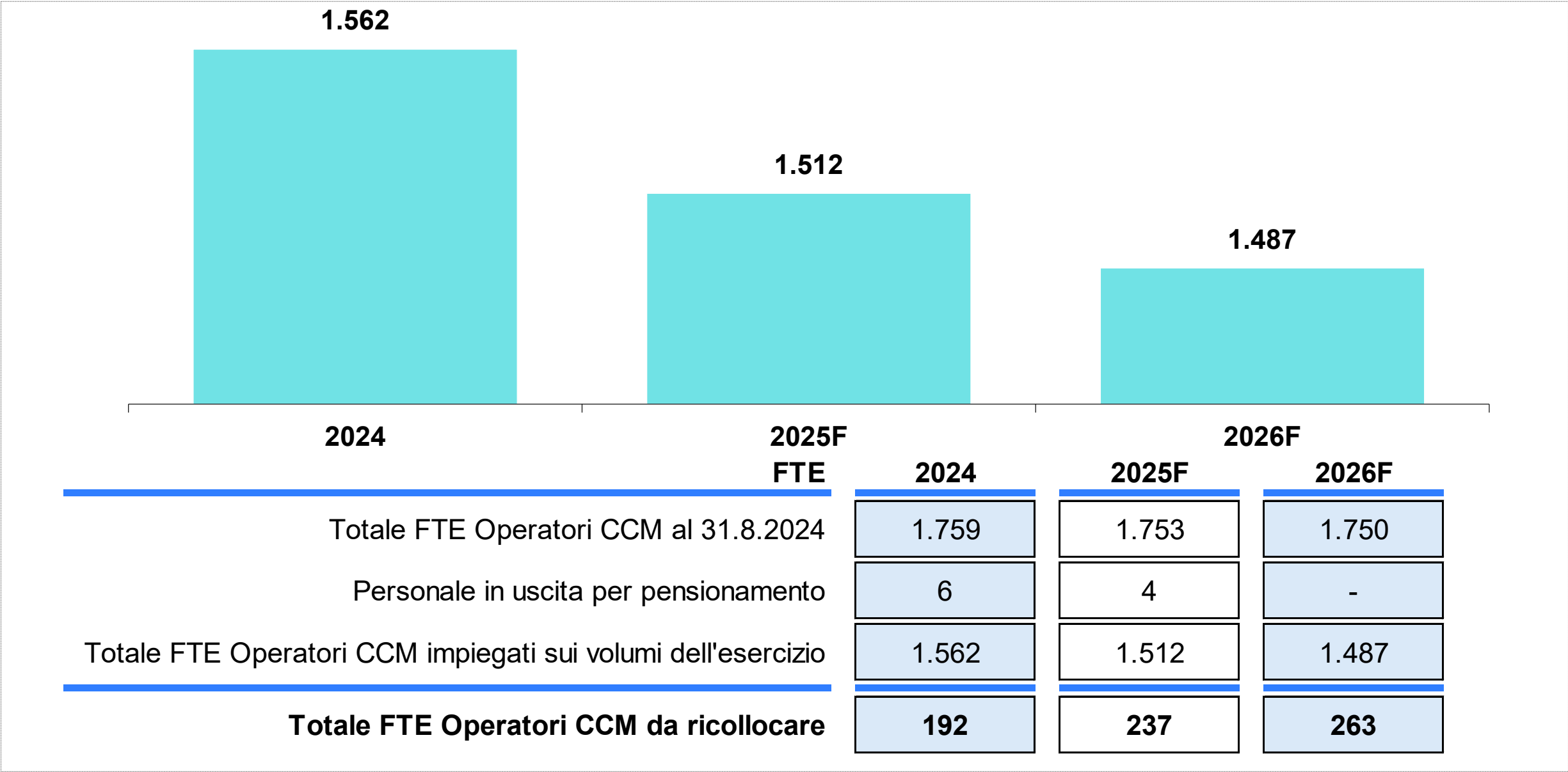
*Valore ripreso dal documento di INPS Servizi "Review Piano Industriale" del 16.04.2024

2

FTE CCM per il periodo 2024/2026 (2/2)

Tenuto conto (i) del numero di FTE operatori ricollocabili per la gestione dei volumi di contatti (sincrono, asincrono e outbound), così come determinato nella slide 46, e (ii) del numero di FTE Operatori complessivi nel 2024 (tenuto conto anche dei pensionamenti stimati) si è proceduto a stimare il numero di FTE ricollocabili per la gestione dei volumi di contatti e, quindi, del numero di FTE operatori da ricollocare.

FTE CCM impiegati sulla base dei volumi previsionali

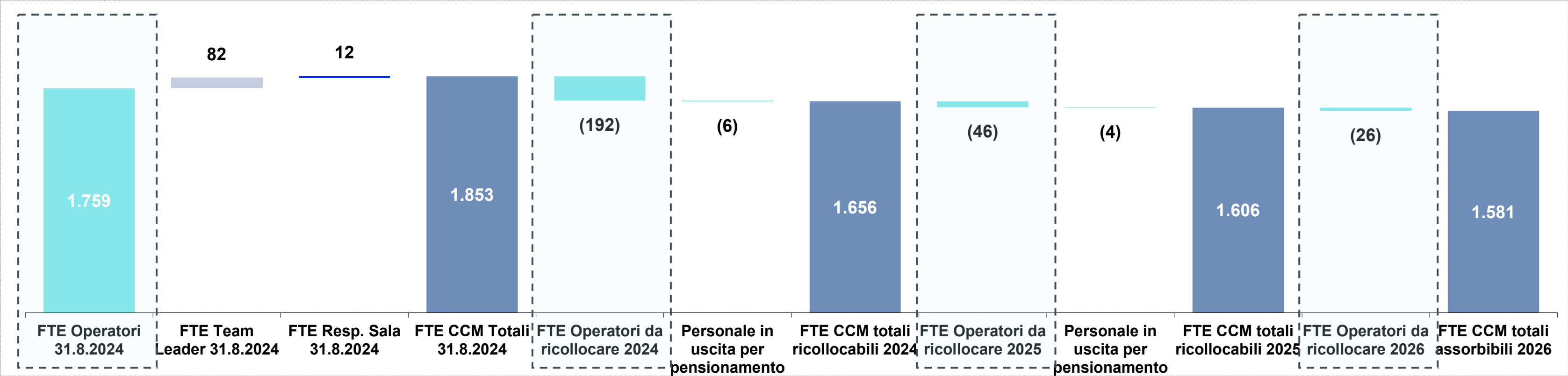


46 **N.B.** I valori tengono conto dell'uscita per pensionamento di 9,25 FTE in arco di Piano (di cui 5,75 nel 2024 e 3,5 nel 2025). Il totale degli FTE al 31.8.2024 (1.759) non tiene conto dei Team Leader (82) e dei Responsabili di Sala (12).

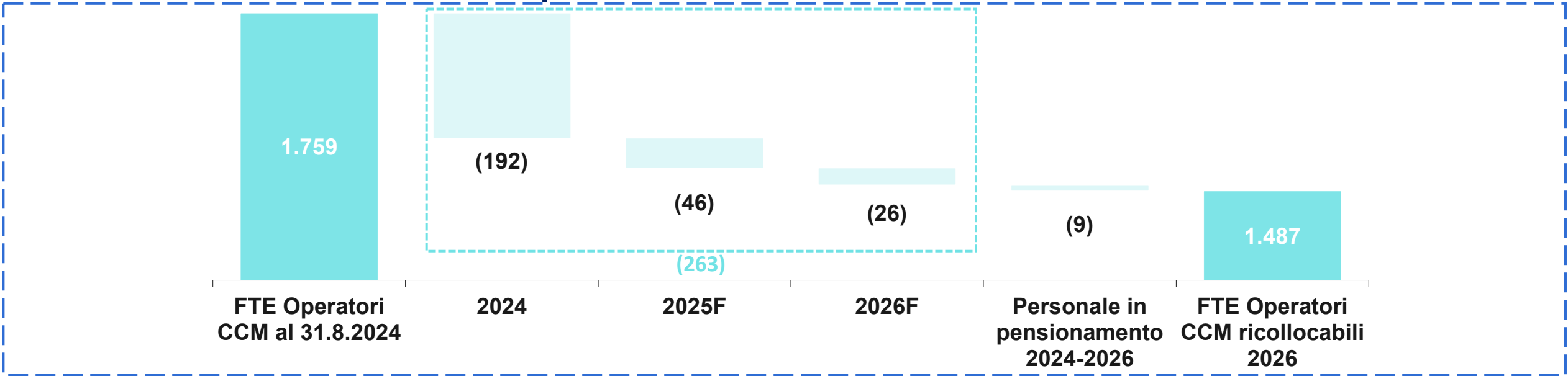
2

Confronto FTE actual vs FTE ricollocabili CCM per il periodo 2024/2026

FTE ricollocabili sulla base dei volumi previsionali¹



FTE Operatori CCM da ricollocare 2024 - 2026



47 **N.B.** Le analisi sopra esposte non tengono conto dei Team Leader e dei Resp. Sala potenzialmente da ricollocare. I valori tengono conto dell'uscita per pensionamento di 9,25 FTE in arco di Piano (di cui 5,75 nel 2024 e 3,5 nel 2025).

3

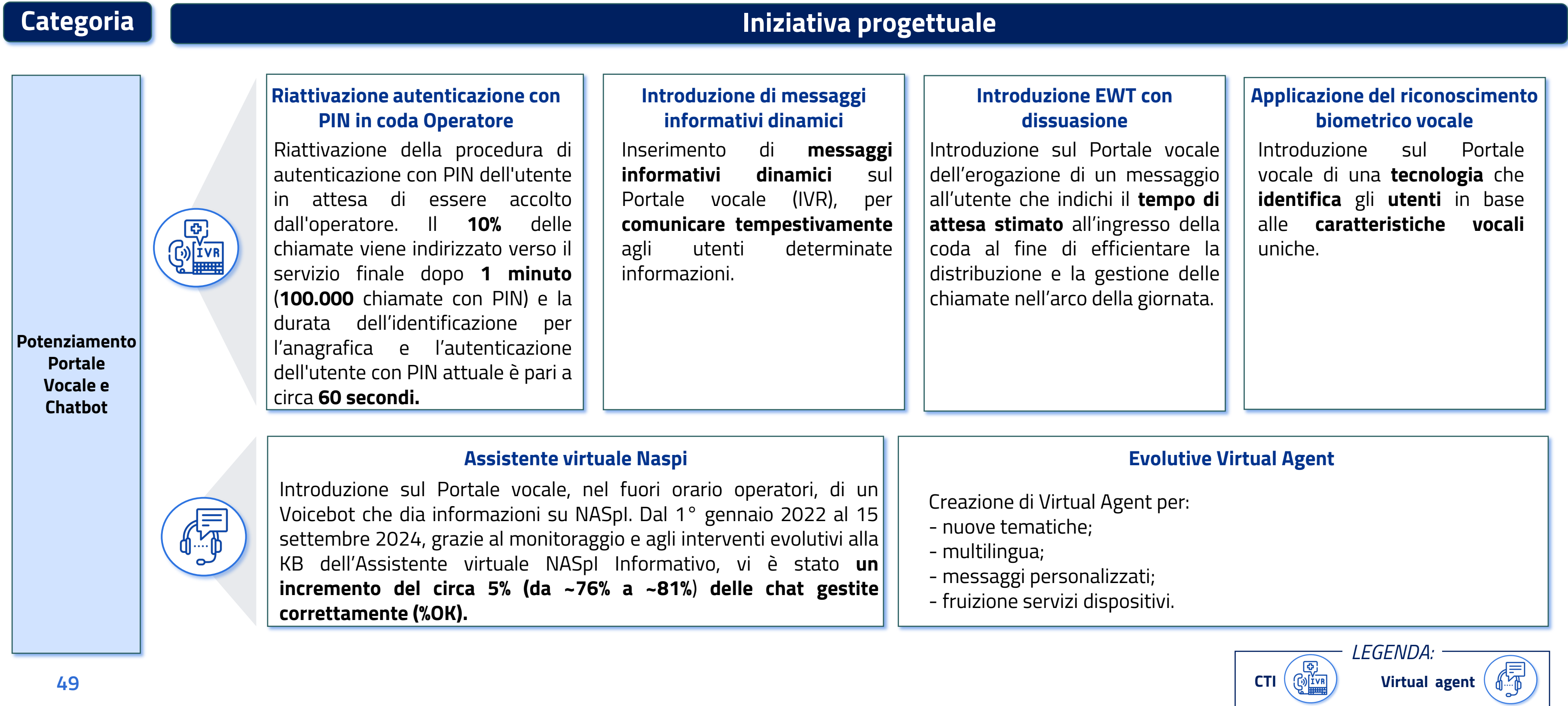
Ipotesi delle iniziative strategiche in ambito IT (1/3)

Di seguito si riporta un elenco delle iniziative strategiche in ambito IT che l'Istituto intende realizzare nell'anno 2025, e che sono volte ad ottimizzare il servizio offerto ai cittadini e che comportano una riduzione e/o ottimizzazione dei contatti al Contact Center.

Categoria	Iniziativa progettuale	
Modelli di smistamento		Smistamento dei casi con motivo di contatto "Invio documentazione all'Istituto" I contatti sul CRM Web che presentano il motivo "Invio documentazione all'Istituto" verranno indirizzati sempre al CRM Unico Linea INPS indipendentemente dalla tripletta (non entra in funzione il sistema di I.A. di smistamento). Nel corso dei mesi di giugno e luglio 2024 sono pervenute all'Istituto 11.562 richieste con classificazione «Invio documentazione all'Istituto». Tali richieste verranno d'ora in poi smistate sempre al secondo livello. Infatti, il 48% di tali richieste (5.550) hanno subito una doppia lavorazione .
		Dashboard interattiva per l'analisi delle principali motivazioni di contatto Un sistema di I.A. provvederà all'analisi delle principali motivazioni di contatto al fine di realizzare materiale informativo destinato ai social ed al sito.
Modelli AI		Sperimentazione Copilot in ambito CCM Si prevede di mettere a disposizione degli operatori di Contact Center le funzionalità Copilot , in modo tale da avere un supporto nella lavorazione dei case derivanti da INPS Risponde e CRM Web. Infatti, durante il primo semestre del 2024 il CCM ha chiuso 481.024 richieste provenienti da CRM Web/IR; la durata media di gestione del case è risultata pari a circa 200 secondi .

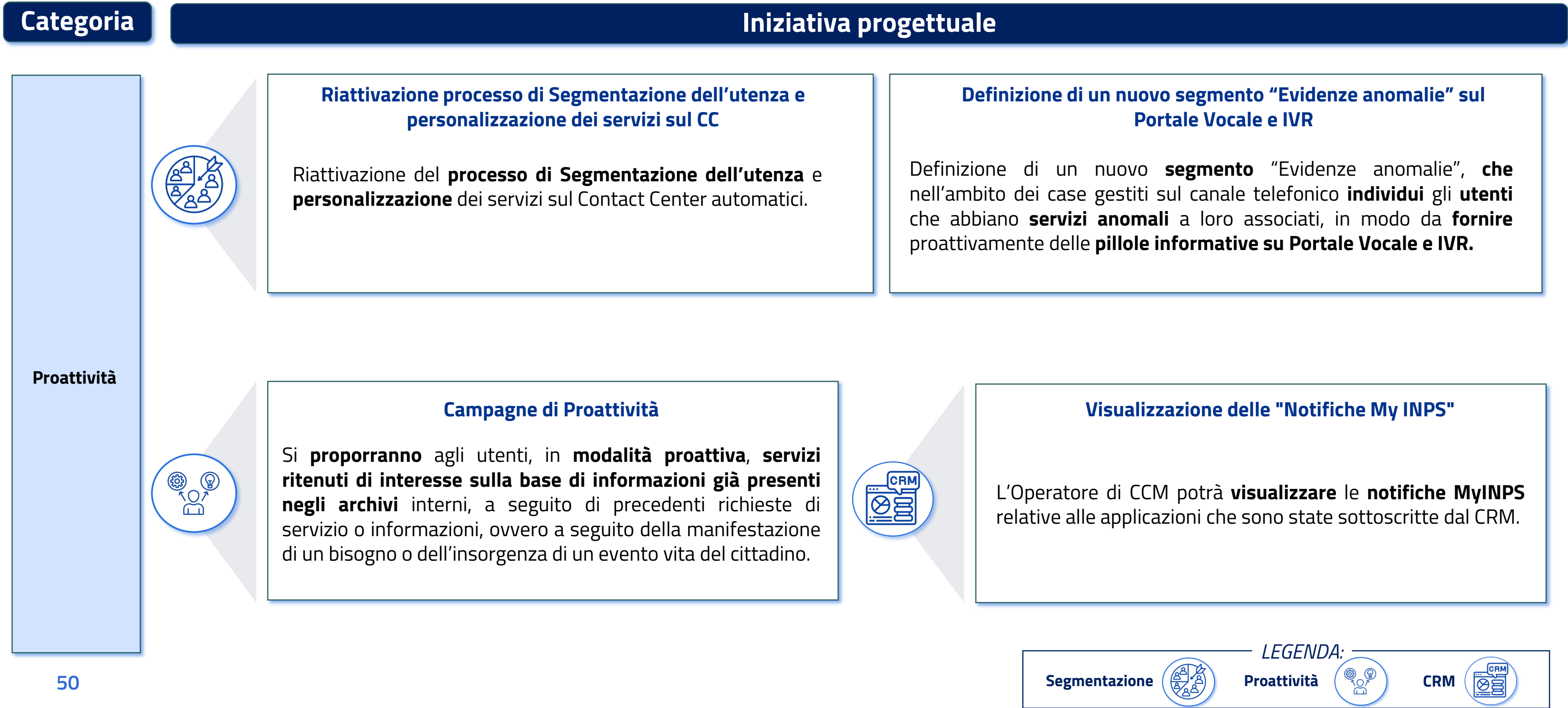
3

Ipotesi delle iniziative strategiche in ambito IT (2/3)



3

Ipotesi delle iniziative strategiche in ambito IT (3/3)



4 Possibili interventi per il miglioramento della qualità del servizio - (1/2)

Di seguito si identificano possibili ambiti di miglioramento nella gestione del contatto e più in generale del servizio di CCM che incidono sui livelli di qualità percepiti dall'utenza, da tenere in considerazione nella predisposizione del Piano Industriale.



Formazione

Interventi indirizzati ad un'offerta formativa di maggiore efficacia, rivolta a tutto il personale del CC, tramite una metodologia ibrida comprensiva di diverse modalità di trasmissione della conoscenza: a) formazione d'aula diretta b) affiancamento c) auto-formazione d) e-learning. In particolare: orientamento dei programmi di formazione utilizzati verso la formazione generalista e specialistica, rispetto ai servizi identificati come prioritari dall'Istituto; formazione su gruppi di lavoro a turnazione progressiva al fine di consentire la continua operatività del Contact Center; modello di monitoraggio basato su test periodici per il controllo della preparazione degli operatori.



Logistica

Ripristino delle modalità di lavoro in sede tramite l'utilizzo dei 12 centri fisici (Bari, Catania, Cosenza, Crotone, Ivrea, L'Aquila, Lecce, Milano, Napoli, Olbia, Roma, Terni) per lo svolgimento in loco delle attività di CC, tenendo conto della turnazione degli operatori e della riduzione della percentuale di smart-working.



Misurazione della qualità

Sistema di misurazione della qualità in grado di monitorare e misurare le prestazioni in base ad un articolato set di indicatori monitoraggio (KPI), con conseguente applicazione di penali nel caso di mancato rispetto dei livelli di servizio contrattuali. L'Istituto ha predisposto un primo elenco di possibili indicatori applicabili al contratto, che possono essere funzionali al miglioramento del servizio.

4 Possibili interventi per il miglioramento della qualità del servizio - (2/2)



Controllo

Introduzione, previo accordo sindacale, di strumenti di monitoraggio per la rilevazione dell'attività svolta dagli operatori del CC, conformemente alle previsioni di cui al GDPR 679/16 e successive integrazioni. Ad esempio: a) un servizio di «Mystery Audit» da effettuare mediante campagne di rilevazione appositamente organizzate focalizzate sui servizi erogati (i.e. mystery call, mail, chat, fax, sms inbound); b) sessioni di ascolto in doppia cuffia e di monitoraggio del servizio web, chat, e-mail e fax, mediante compresenza fisica dell'operatore di CC e del soggetto deputato al controllo da parte dell'Istituto.



Organizzazione

Dal punto di vista organizzativo:

- strutturazione dei gruppi di lavoro secondo una logica gerarchica che presupponga la presenza di tutte le figure di supervisione e di coordinamento;
- efficientamento della gestione della turnistica degli operatori in linea con i picchi di lavoro stimati giornalieri e stagionali, in base al carico di lavoro preventivato;
- specializzazione del CC sia tramite un maggior accesso alle informazioni di INPS sia tramite apposita formazione;
- introduzione di una figura manageriale preposta all'instaurazione e al coordinamento di un canale comunicativo diretto tra l'Istituto e la Società, finalizzata all'attivazione di nuovi servizi per conto dell'INPS.

Driver B - Diversificazione dei servizi

- Erogazione di nuovi servizi aggiuntivi/complementari

03.2

Erogazione di nuovi servizi aggiuntivi/complementari

Di seguito si identificano delle ipotesi di diversificazione dei servizi finalizzati a garantire il pieno impiego del personale di INPS Servizi.



Nuovi servizi per INPS

Affidamento ad INPS Servizi dell'espletamento di nuovi servizi anche non strettamente correlati all'attività core del CCM previa formazione specifica (es. Dematerializzazione degli archivi).

Ipotesi di diversificazione dei servizi realizzabili a seguito dell'evoluzione dello scenario normativo



Servizi di CCM per altri Enti

Offerta sul mercato del servizio core di INPS Servizi.



Nuovi servizi per altri Enti

Offerta di nuovi servizi sul mercato, tenendo conto anche del limite percentuale massimo contrattuale, per il reimpiego sostenibile delle risorse.

Nuovi servizi per INPS (1/3)

La piena occupazione delle risorse di INPS Servizi potrà essere garantita da servizi aggiuntivi commissionati da INPS. Al riguardo, si riporta un catalogo di servizi attivabili, con una prima stima dei volumi commissionabili. Il catalogo deve essere inteso come puramente indicativo e non esaustivo. L'attivazione avverrà in base alle esigenze dell'Istituto o ad interventi di carattere normativo. Anche la definizione puntuale dei volumi sarà definita in corso di attuazione, potendo subire incrementi o diminuzioni in base alle esigenze dell'Istituto.

Nome servizio	Descrizione	Volumi attesi
 Servizi attivabili nell'ambito delle attività di Contact Center		
Servizi outbound per gestione appuntamenti invalidità civile	Servizio di chiamata, con funzione di "remind", rivolto ai soggetti convocati alle visite afferenti alle prime istanze e agli aggravamenti per invalidità civile.	Attivazione del servizio nel 2025 (circa 140.000 chiamate annue) ed in base agli esiti della sperimentazione nelle nove province interessate, estenderlo nel 2026 (300.000 chiamate) e nel 2027 (500.000 chiamate) .
Campagna outbound per reddito presunto NASpl	Campagna informativa sulle dichiarazioni NASpl, rivolta a beneficiari individuati dall'Istituto per avvisarli degli adempimenti connessi alle dichiarazioni reddituali.	Si stimano circa 40.000 contatti da effettuare nel periodo novembre 2025 -gennaio 2026.

Nuovi servizi per INPS (2/3)

Nome servizio	Descrizione	Volumi attesi
 Servizi attivabili nell'ambito delle attività di contact center		
Campagna outbound per regolarità contributiva lavoratori domestici *	Campagna informativa rivolta ai lavoratori domestici per sensibilizzarli all'utilizzo del portale INPS ed alla consultazione del proprio cassetto previdenziale.	Il bacino di riferimento è composto da 894.000 rapporti di lavoro (dato 2024). Si stimano circa 280.000 contatti annui .
Campagna outbound per datori di lavoro domestico *	Campagna informativa rivolta ai datori di lavoro domestico, in merito alla cessazione da parte dell'Istituto, dell'invio dei bollettini cartacei per il pagamento dei contributi previdenziali.	Il bacino di riferimento è composto da circa 477.000 datori di lavoro (dato 2024) cui vengono attualmente inviati i bollettini cartacei.
Campagna outbound per versamenti volontari *	Campagna informativa per gli utenti autorizzati al versamento dei contributi volontari, in merito alla cessazione, da parte dell'Istituto, dell'invio dei bollettini cartacei per il pagamento dei contributi previdenziali.	Il bacino di riferimento è composto da circa 52.000 soggetti autorizzati al versamento dei contributi volontari (dato 2024) cui vengono attualmente inviati i bollettini cartacei.

* Servizi non considerati all'interno della sezione economico finanziaria del Piano e tuttavia potrebbero esser presi in considerazione per una possibile attivazione

Nuovi servizi per INPS (3/3)

Nome servizio	Descrizione	Volumi attesi
 Servizi attivabili nell'ambito delle attività di contact center		
Campagna outbound per Certificazione unica (C.U.)	Campagna informativa volta a comunicare agli utenti la disponibilità dei diversi canali di acquisizione della certificazione, per convogliare sul contact center coloro che necessitano di una copia cartacea.	Il bacino di riferimento è composto da circa 25 milioni di certificazioni annue. Il numero dei contatti da gestire è stimabile nella misura del 7% al massimo.
Campagna outbound per dichiarazione della situazione reddituale (RED)	Campagna informativa rivolta ai pensionati titolari di prestazioni collegate al reddito sui correlati obblighi dichiarativi.	Il bacino di riferimento è composto da circa 1 milione di dichiarazioni annue. Il numero dei contatti da gestire è stimabile nella misura del 10% al massimo.
 Servizi attivabili nell'ambito delle attività amministrativo-contabili		
Verifiche autocertificazioni ai fini dell'ISEE o per l'accesso a prestazioni erogate dall'Istituto	Attività amministrative di consultazione di banche dati esterni e/o di invio richieste ad Enti (es. Agenzia delle Entrate) per verifica delle dichiarazioni rilasciate dagli utenti.	Si stimano circa 200.000 verifiche annue . Il tempo medio di ogni singola operazione è stimato in 9 minuti .
Attività connesse alla dematerializzazione degli archivi cartacei dell'Istituto	Attività di selezione, razionalizzazione e classificazione del materiale cartaceo custodito negli archivi dell'Istituto (Fase preliminare), nonché gestione di alcune fasi lavorative della successiva digitalizzazione e conservazione (Fase finale).	Si stima che il tempo medio di gestione (Fase preliminare) di 1 metro lineare di archivio cartaceo si attesti su circa 4 ore .

Vista economica e finanziaria

04

Driver del modello economico - finanziario

In considerazione della necessità di valutare il 2025 come anno di avvio, nella presente analisi si considerano solo il 2025 e 2026 proponendo di considerare gli anni successivi sulla base delle risultanze emerse nella fase di sperimentazione del 2025.

Di seguito si presentano le modalità di determinazione del *pricing* e la struttura dei costi, al fine di individuare un modello di remunerazione dei servizi in linea con la marginalità aziendale e le finalità e obiettivi del nuovo Contratto di Servizio.

A Ricavi

Sulla base dei trend dei volumi di contatto e degli FTE di INPS Servizi, si individuano le linee su cui orientare le attività e le relative modalità di remunerazione.

B Costi

Con riferimento ai servizi offerti e al pricing, si riporta la stima dei relativi costi di funzionamento.

Driver A - Ricavi

In considerazione delle analisi e delle stime precedentemente fatte, si espongono le ipotesi di remunerazione di INPS Servizi.

1

Remunerazione base del servizio CCM

Stima delle ipotesi di remunerazione base per Cluster in relazione a volumi, tempi medi di contatto CCM, e livello ottimale di utilizzo degli FTE dedicati al servizio CCM.

2

Remunerazione base altri servizi

Ipotesi di remunerazione base delle attività ricorrenti ex-sispi e degli ulteriori servizi da catalogo.

Dettaglio Ricavi di gestione

Di seguito si presenta il prospetto di conto economico prospettivo relativo alle voci di ricavi attesi per INPS Servizi S.p.A., tenuto conto della ripartizione tra attività CCM, ex SISPI ed ICT.

Conto Economico INPS Servizi S.p.A.				
€'000		2024	2025	2026
	Ricavi CCM	68.371	61.065	64.415
	Nuovi servizi Outbound (CCM)	-	6.313	4.802
A	Ricavi CCM	68.371	67.377	69.217
B	Ricavi Ex SISPI	2.480	2.480	2.480
	Autocertificazioni ISEE	-	1.050	1.063
	Dematerializzazione archivi	-	3.079	6.232
C	Nuovi servizi (No CCM)	-	4.129	7.295
D	Ribaltamento costi ICT	12.750	11.523	10.919
	Totale Ricavi	83.601	85.509	89.911

- A I ricavi CCM sono stati determinati fino al 2024 mediante un modello a copertura dei relativi costi di gestione. A partire dal 2025, invece, i ricavi CCM sono stati determinati sulla base dei pricing stimati per i relativi volumi di servizi, considerando una disponibilità di bilancio pari a €75Mln (IVA excl.).
- B I ricavi rientranti nel perimetro ex SISPI si riferiscono ai due contratti in essere (gestione buonuscita dipendenti Poste e riscossione per Enti Bilaterali).
- C I ricavi relativi alle nuove attività da avviare a partire dal 2025 attengo alla verifica delle autocertificazioni ISEE ed alla dematerializzazione degli archivi.
- D I ricavi relativi al ribaltamento dei costi ICT sono stati determinati a completa copertura dei relativi costi ICT.

Dettaglio ricavi da gestione servizi ex SISPI

Di seguito vengono riportati i servizi che venivano già erogati da "Società italiana di servizi per la previdenza integrativa S.p.A." (SISPI), attualmente in essere.



Servizi buonuscita dipendenti Poste

Attività relativa alla liquidazione delle indennità di buonuscita dei dipendenti dell’Ente Poste (determinazione del presidente dell’Istituto n. 132 del 30 ottobre 2018, rinnovata con deliberazione del CdA dell’Istituto n. 4 del 19 gennaio 2022).

Scadenza del contratto	03/12/2024
Proroga massima	03/12/2027
Corrispettivo per operazione	N.D.
Importo annuo (IVA incl.)	1.680.000
Importo annuo (IVA excl.)	1.310.400



Enti Bilaterali

Servizi connessi alla riscossione dei contributi e altri servizi informativi a favore degli enti bilaterali, fondi e casse (determinazione del Presidente dell’Istituto n. 132/2018).

Scadenza del contratto	02/12/2024
Proroga massima (2)	02/12/2025
Corrispettivo per operazione	0,0415
Importo annuo stimato (IVA incl.)	1.500.000
Importo annuo stimato (IVA excl.)	1.170.000

Ai fini della proiezione dei ricavi ex SISPI in arco di Piano si assumeranno i valori dei contratti sopra riportati.

Confronto tra cluster 2023 e cluster del nuovo contratto

L'Istituto ha previsto una modifica della distribuzione dei volumi di contatti e del range degli stessi in considerazione dell'obiettivo di riduzione dei tempi medi di gestione delle chiamate e ragionevolmente alla tipologia di servizio erogato.

OLD	Sincrono		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	1%	0-15 sec
	Cluster 1	48%	15 sec - 4 min
	Cluster 2	24%	4min - 6,5 min
	Cluster 3	27%	> 6,5min
OLD	Asincrono		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	0%	0-15 sec
	Cluster 1	9%	15 sec - 4 min
	Cluster 2	0%	4min - 6,5 min
	Cluster 3	91%	> 6,5min
OLD	Outbound		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	0%	0-15 sec
	Cluster 1	100%	15 sec - 4 min
	Cluster 2	0%	4min - 6,5 min
	Cluster 3	0%	> 6,5min
NEW	Sincrono		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	Confluito nel Cluster 1	
	Cluster 1	25%	0 - 2,5 min
	Cluster 2	50%	2,5min - 4,5 min
	Cluster 3	25%	> 4,5min
NEW	Asincrono		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	Confluito nel Cluster 1	
	Cluster 1	50%	0 - 2,5 min
	Cluster 2	50%	2,5min - 4,5 min
	Cluster 3	0%	> 4,5min
NEW	Outbound		
	Cluster	Distribuzione chiamate	Tempi
	Cluster 0	Confluito nel Cluster 1	
	Cluster 1	75%	0 - 2,5 min
	Cluster 2	25%	2,5min - 4,5 min
	Cluster 3	0%	> 4,5min

Volumi prospettici per *cluster*

Si riepiloga di seguito la distribuzione dei volumi attesi per cluster sulla base (i) delle percentuali registrate nel 2023 ed indicate nel documento di Piano di INPS Servizi di aprile 2024 per i volumi 2024 e (ii) della distribuzione prevista dall'Istituto (cfr. slide precedente) a partire dal 2025.

Sincrono			
Val. in migliaia	2024F	2025F	2026F
Cluster 0	168	-	-
Cluster 1	8.050	4.267	4.206
Cluster 2	4.025	8.534	8.413
Cluster 3	4.528	4.267	4.206
Totale	16.771	17.069	16.826



Cluster	Distribuzione chiamate
Cluster 0	0%
Cluster 1	25%
Cluster 2	50%
Cluster 3	25%

Asincrono			
Val. in migliaia	2024F	2025F	2026F
Cluster 0	-	-	-
Cluster 1	148	762	712
Cluster 2	-	762	712
Cluster 3	1.493	-	-
Totale	1.641	1.523	1.423



Cluster	Distribuzione chiamate
Cluster 0	0%
Cluster 1	50%
Cluster 2	50%
Cluster 3	0%

Outbound			
Val. in migliaia	2024F	2025F	2026F
Cluster 0	-	-	-
Cluster 1	14	10	9
Cluster 2	-	3	3
Cluster 3	-	-	-
Totale	14	13	12



Cluster	Distribuzione chiamate
Cluster 0	0%
Cluster 1	75%
Cluster 2	25%
Cluster 3	0%

Determinazione del *Pricing* CCM (1/2)

Si riepiloga di seguito il processo di determinazione dei prezzi da applicare dal 2025 ai cluster del CCM, partendo dai prezzi contrattualizzati nel 2019.

1

Cluster	Prezzi per cluster 2019	Increase	Prezzi 2025
1	1,62	0,50	2,12
2	2,40	1,10	3,50
3	3,39	0,70	4,09

Al *pricing* contrattualizzato nel 2019 è stato aggiunto un *increase* di (i) €0,50 per il cluster 1 ; (ii) €1,10 per il cluster 2 e (iii) 0,70 per il cluster 3 determinando un prezzo medio ponderato pari a €0,77 al minuto.

2

Cluster	Prezzi 2025	Copertura costi per certificazioni	Prezzi Adj. 2025
1	2,12	0,02	2,14
2	3,50	0,02	3,52
3	4,09	0,02	4,11

Al *pricing adjusted* del 2025 di cui al punto 1, si è proceduto a ribaltare il costo sostenuto per il conseguimento delle certificazioni connesse alla gestione del servizio CCM da sostenersi nel 2025 (pari a €500k).

Determinazione del *Pricing* CCM (2/2)

3

Cluster	Prezzi Adj. 2025	Inflazione 2026	Prezzi Adj. 2026 (inflazione)
1	2,14	1,6%	2,17
2	3,52	1,6%	3,56
3	4,11	1,6%	4,16

Il *pricing* di cui al punto 2 è stato rideterminato adeguandolo all'inflazione attesa per il 2026 sulla base della percentuale ISTAT del 75% dell'inflazione stessa.

4

Cluster	Prezzi Adj. 2026 (inflazione)	Copertura costi per certificazioni e adeguamento 6% CCNL	Prezzi Adj. 2026
1	2,17	0,20	2,37
2	3,56	0,20	3,77
3	4,16	0,20	4,36

Infine, in aggiunta all'adeguamento all'inflazione attesa, si è proceduto a ribaltare sul *pricing* i costi sostenuti nel medesimo anno per l'adeguamento CCNL nella misura del 6% (pari a €4.021k) e in residua parte per il conseguimento delle certificazioni connesse alla gestione del servizio CCM da sostenersi nel 2026 (pari a €500k).

Pricing altri servizi aggiuntivi (no CCM)

Dematerializzazione archivi

Il *pricing* per il servizio di dematerializzazione degli archivi è stato determinato in considerazione delle tariffe medie giornaliere normalmente applicate dall'Istituto per servizi professionali analoghi e determinato pari ad €280 al giorno.

Autocertificazioni ISEE

Il *pricing* per il servizio di verifica delle autocertificazioni ISEE è stato determinato in considerazione delle tariffe medie giornaliere normalmente applicate dall'Istituto per servizi professionali analoghi e determinato pari ad €280 al giorno.

Volumi nuovi servizi

Si riporta di seguito il dettaglio dei nuovi servizi da introdurre, determinati sulla base di quanto indicato nel catalogo dei servizi fornito dall'Istituto (cfr. pagg. da 56 a 58), ed il relativo fabbisogno di FTE.

Servizio (valori im migliaia)	Volumi 2025	Volumi 2026	Data attivazione servizio	Fabbisogno di FTE fino a maggio 2025	Fabbisogno di FTE da giugno 2025	Fabbisogno di FTE 2026
Naspi	40.000	40.000	gen-25	215	62	87
Invalità civile	140.000	300.000	gen-25			
Collaboratori domestici (datori e lavoratori)	757.000	757.000	gen-25			
Altri servizi outbound (es. RED - C.U.)	1.603.361	669.317	gen-25	26	26	26
Verifica autocertificazioni (n. di pratiche)	200.000	200.000	lug-25	-	150	150
Dematerializzazione archivi (metri lineari)	21.994	43.988				
Totale	2.762.355	2.010.305		241	237	263

68 N.B. Si evidenzia che nel mese di giugno 2025, i 150 FTE ricollocabili sulle attività di dematerializzazione saranno pienamente impegnati nelle attività di formazione. I valori tengono conto dell’uscita per pensionamento di 9,25 FTE in arco di Piano (di cui 5,75 nel 2024 e 3,5 nel 2025).

Driver B - Costi

Si riporta la stima dei costi che INPS Servizi dovrà sostenere ai fini dell'erogazione del servizio di CCM e di altri servizi.

1

Costi di funzionamento di INPS Servizi

Stima dei costi connessi al funzionamento del servizio di CCM e degli altri servizi erogati dalla Società, per:

- Costi del personale e Governance
- Costi ICT ed Ex-Sispi
- Costi di logistica
- Costi generali e contingencies

Costi di Gestione - Focus costi del Personale e Governance



Principali Assumption

INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi del Personale e Governance				
	€'000	2024PC	2025F	2026F
A	Operatori + Team Leader	60.776	61.505	62.243
	Siti (Regional + Resp. Sala + Formatori)	526	533	539
	Direzione CCM	1.080	1.093	1.106
B	Assistenti Help desk CCM	399	353	357
	Struttura e Dir. Cen.	1.664	1.684	1.704
	Personale ICT	497	503	509
C	Personale ex-SISPI	552	559	565
	Adeguamento 6% CCNL	-	-	4.021
	Riduzione costo personale per pensionamento	-	(243)	(301)
	Costo del Personale	65.495	65.987	70.745
D	Consiglio di Amministrazione	80	80	80
	Collegio Sindacale	55	55	55
	Organismo di Vigilanza	40	40	40
	DPO	128	128	128
	Revisione	61	61	61
	Costi di Governance	364	364	364
	Totale costi del Personale e Governance	65.860	66.352	71.110

A Il costo personale operativo CCM (Operatori, Team Leader e Responsabili di sala) è stato determinato applicando a ciascun FTE la retribuzione prevista per ciascun livello dal contratto di riferimento (CCNL TLC), seguendo la suddivisione indicata nel documento "Report Mensile Risorse Umane 31 Agosto 2024".

B Il costo del personale di struttura (Direzione CCM, Struttura e Dir. Centrale, ex SISPI, ICT, Help Desk CCM) è stato determinato come descritto nel punto precedente, utilizzando i contratti CCNL di riferimento (TLC, Industria e Commercio) e determinando il numero di FTE per singolo livello retributivo sulla base del rapporto HC/FTE per ciascuna tipologia di personale.

C In base alle indicazioni dell'Istituto, il costo aggiuntivo del personale nella misura del 6% per rinnovo contratto CCNL TLC è stato applicato a partire dal 2026.

D I costi di Governance sono stati assunti sulla base delle indicazioni fornite dall'Istituto e di quanto stabilito nell'Assemblea ordinaria del 24.07.2024 in relazione ai compensi di CdA, C.S. e Revisione.

Costi di Gestione - Focus costi ICT ed ex SISPI

A INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi ICT

€'000	2024PC	2025F	2026F
Maintenance switch off vs INPS	1.707	-	-
Maintenance INPS Servizi	350	840	840
Licenze switch off vs INPS	2.575	1.937	906
Licenze INPS Servizi	3.229	4.371	4.525
Sviluppo Software INPS Servizi	1.298	900	500
Altri costi ICT	2.323	2.201	2.735
Monitoraggio	263	263	395
Personale ICT	-	-	-
Fonia	38	38	38
Totale costi ICT	11.783	10.549	9.940

B INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi ex SISPI

€'000	2024PC	2025F	2026F
Materie prime	22	22	22
Servizi	286	290	290
Godimento beni di terzi	12	12	12
Personale	-	-	-
Oneri diversi di gestione	16	16	16
Ammortamenti e svalutazioni	48	36	14
Totale costi ex SISPI	384	376	354

Principali Assumption

- A** Per i costi ICT, sulla base di quanto comunicato dall'Istituto, si è fatto riferimento ai costi di indicati nel documento di Piano di INPS Servizi di aprile 2024 così come riportati nelle tabelle di riepilogo contenute nell'allegato 6 dello stesso documento. Tuttavia, i costi relativi al "Personale ICT" non sono stati indicati all'interno del dettaglio dei costi ICT in considerazione del fatto che gli stessi sono già stati riportati all'interno del costo del personale.
- B** Analogamente alla metodologia utilizzata per i costi ICT, anche i costi legati alla ex SISPI sono stati assunti in linea ai valori registrati nel 2023 e a quanto indicato Piano di INPS Servizi di aprile 2024. Si segnala che i costi del "Personale" ex SISPI non sono stati indicati all'interno del dettaglio dei costi ex SISPI in considerazione del fatto che gli stessi sono già stati riportati all'interno del costo del personale.

Costi di Gestione - Focus costi di Logistica

INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi di Logistica

	2024PC	2025F	2026F
€'000			
A Logistica HQ	531	537	544
B Logistica Siti	210	237	527
Totale costi di Logistica	741	774	1.071

Contratto Direzione Generale V.le Aldo Ballarin

Canone mensile (IVA esente)	36.300
Servizio navetta (IVA esclusa)	2.076
Rete + EE + Utilities (IVA esente)	2.700
Apertura sabato e fest. (IVA esente)	2.415
Utilizzo rete telefonica (IVA esclusa)	406
Totale mensile	43.896

Contratto per sedi territoriali INPS

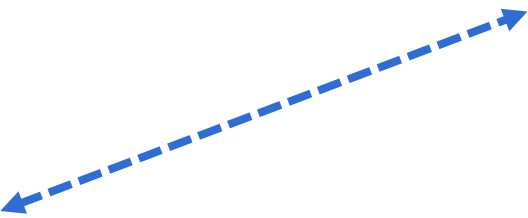
Canone mensile omnicomprensivo (IVA esclusa)	17.355
Costo per singola postazione messa a disposizione	161

Canone contrattuale rivalutato al 2024 (A)	€17.499
N. Postazioni da contratto (B)	#109
Costo per singola postazione (C)=(A)/(B)	€161
Postazioni necessarie stimate con rientro al 60% (D)	#273
Ipotesi sfruttamento postazioni 2025 (E)	50%
Ipotesi sfruttamento postazioni 2026 (F)	100%
Costo mensile postazioni 2025 (G)=(E)*(D)*(C)	21.945
Costo mensile postazioni 2026 (H)=(F)*(D)*(C)	43.891

Principali Assumption

A In relazione al costo per l'utilizzo delle postazioni della Sede Centrale di V.le Aldo Ballarin (HQ) è stato assunto il costo contrattualmente previsto, rivalutato negli anni 2025 e 2026 della percentuale ISTAT del 75% dell'inflazione attesa, come espressamente previsto nel contratto stesso.

B Per l'utilizzo delle postazioni per gli operatori presso le sedi territoriali INPS (Siti) previsione di un costo a postazione di circa €161 al mese. L'Istituto, per favorire una scelta organizzativa, da parte della Società, di ritorno in presenza degli operatori di CCM, ipotizza una messa a disposizione di spazi, che consentirebbe la possibilità di fruizione dello smart working al 90% a partire dalla seconda metà del 2025, diversamente dalla situazione attuale in cui è previsto lo smart working al 100%. Sulla base delle stime effettuate congiuntamente con la Società, con un rientro in presenza al 10%, sarebbero necessarie all'incirca 273 postazioni. Pertanto, ipotizzando prudenzialmente la necessità di tali postazioni al 50% nella seconda metà del 2025 e del 100% nel 2026, si è proceduto a stimare il costo complessivo per postazioni necessarie



Costi di Gestione - Focus costi Generali e Contingencies

A INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi Generali

€'000	2024PC	2025F	2026F
Conseguimento certificazioni	500	500	500
Payroll	415	425	425
Incarichi professionali e per la sicurezza	300	300	300
Iniziative di miglioramento qualità del servizio	200	2.000	2.000
Somministrati	100	100	100
Ticket	120	120	120
Brokeraggio e Assicurazioni	40	40	40
Altri costi generali	95	95	95
Totale costi Generali	1.770	3.580	3.580

B INPS Servizi S.p.A. - Dettaglio costi per Contingencies

€'000	2024PC	2025F	2026F
Penali 1% sul fatturato escluso rimborso ICT	-	740	790
Rinnovo CCNL (Ipotesi 6%)	-	-	-
Una tantum 2023 rinnovo CCNL (Ipotesi 6%)	-	-	-
Altre contingencies sui costi	-	-	-
Totale costi per Contingencies	-	740	790

Principali Assumption

- A** Per i costi Generali, sulla base di quanto comunicato dall'Istituto, si è proceduto a prendere come riferimento i relativi costi di indicati nel documento di Piano di INPS Servizi di aprile 2024 così come riportati nelle tabelle di pagina 14 del medesimo documento. In aggiunta, sono stati considerati nel 2025 e nel 2026 €2.000k da destinare alle iniziative di miglioramento della qualità del servizio e all'abilitazione dei nuovi servizi (cfr. pagg. 52-53; 56-58).
- B** In relazione ai costi per le contingencies, si è proceduto a non considerare tali costi indicati a pagina 14 del documento di Piano di INPS Servizi di aprile 2024, ad eccezione delle penali dell'1% calcolate sulla base del fatturato atteso (esclusi ricavi ICT).

Conto Economico previsionale 2024 – 2026

Si riporta di seguito il Conto Economico previsionale 2024 – 2026 che evidenzia un utile in tutti e tre gli anni Piano.

Conto Economico INPS Servizi S.p.A.			
€'000	2024	2025	2026
<i>Ricavi CCM</i>	68.371	61.065	64.415
<i>Nuovi servizi Outbound (CCM)</i>	-	6.313	4.802
Ricavi CCM	68.371	67.377	69.217
Ricavi Ex SISPI	2.480	2.480	2.480
<i>Autocertificazioni ISEE</i>	-	1.050	1.063
<i>Dematerializzazione archivi</i>	-	3.079	6.232
Nuovi servizi (No CCM)	-	4.129	7.295
Ribaltamento costi ICT	12.750	11.523	10.919
Totale Ricavi	83.601	85.509	89.911
Costi del Personale e Governance	(65.860)	(66.352)	(71.110)
Costi per ICT	(11.783)	(10.549)	(9.940)
Costi Ex SISPI	(384)	(376)	(354)
Costi Logistica	(741)	(774)	(1.071)
Costi Generali e Contingencies	(1.770)	(4.320)	(4.370)
Totale costi di gestione	(80.537)	(82.371)	(86.844)
EBITDA	3.064	3.139	3.067
EBITDA Margin (%)	3,7%	3,7%	3,4%
Ammortamenti	(470)	(470)	(470)
EBIT	2.594	2.669	2.597
EBIT Margin (%)	3,1%	3,1%	2,9%
Proventi e (Oneri) Finanziari	(21)	(21)	(21)
EBT	2.573	2.648	2.576
Imposte	(743)	(764)	(743)
Utile (Perdita) di Periodo	1.831	1.884	1.833

