

INPS

DETERMINAZIONE N. 171 DEL 19 DIC. 2018

OGGETTO: modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive in funzione utente-centrica

IL PRESIDENTE

Visto il DPR 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

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

Visto l'art. 7, comma 8, del Decreto Legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010 n. 122;

Visto il D.P.R. 16 febbraio 2015 con il quale il Prof. Tito Boeri è stato nominato, per la durata di un quadriennio a decorrere dalla data del decreto medesimo, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 con il quale è stata nominata la dott.ssa Gabriella Di Michele, Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto adottato con determinazione presidenziale n. 89 del 30 giugno 2016, come da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione presidenziale n. 110 del 28 luglio 2016, come da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

Viste le determinazioni presidenziali n. 10 del 24 gennaio del 2017 e n. 193 del 20 dicembre 2017, con le quali è stato rispettivamente individuato e aggiornato - in attuazione del processo di riorganizzazione dell'Istituto avviato nel 2016 - il modello organizzativo delle strutture territoriali di produzione, con riferimento alle Direzioni provinciali, Filiali metropolitane e Filiali provinciali;

Rilevata la necessità, a coronamento della compiuta realizzazione del predetto processo, di adattare i processi operativi dell'Istituto in funzione utente-centrica, nell'ambito dei cluster organizzativi definiti nella citata determinazione presidenziale n. 10/ 2017, a superamento di alcuni aspetti di obsolescenza evidenziati nell'attuale configurazione delle attività produttive;

Preso atto che le attività istituzionali sono state mappate e riaggregate secondo nuove configurazioni, allo scopo di assecondare maggiormente i bisogni e le aspettative dei diversi profili di utenza nonché di realizzare il recupero di efficienza e la riduzione dei carichi di lavoro, grazie ad un'azione permanente di prevenzione delle criticità e riduzione della dispersione operativa;

Preso atto che detta ricomposizione delle competenze ha come obiettivo di assicurare una maggiore fluidità, organicità e semplificazione delle funzioni che sono coinvolte nel ciclo di vita delle aziende e nella gestione trasversale dei soggetti fisici e giuridici;

Rilevato che il predetto modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive - come declinato negli Allegati A e B alla presente determinazione -avrà carattere sperimentale con riferimento ai diversi cluster organizzativi rispetto ai quali troverà applicazione e sarà oggetto di verifica e monitoraggio al fine di intervenire e proporre le eventuali e opportune modifiche;

Tenuto conto che sono state effettuate le forme di partecipazione sindacale previste dalla normativa vigente;

Vista la relazione predisposta sull'argomento dalla Direzione generale, su proposta del Direttore generale

DETERMINA

di adottare il modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive in funzione utente-centrica, come descritto nell'Allegato A e declinato secondo i correlati moduli organizzativi di cui all'Allegato B, costituenti entrambi parte integrante della presente determinazione.

Il Direttore Generale potrà in essere tutte le attività necessarie all'avvio della sperimentazione del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive in funzione utente-centrica di cui agli Allegati sopra indicati, verificando e monitorando l'andamento e gli esiti della sperimentazione, al fine di intervenire e proporre le eventuali e opportune modifiche al modello individuato.

IL PRESIDENTE

Tito Michele Boeri

Documento firmato in originale

A decorative vertical bar on the left side of the page, consisting of a dark teal bar and a lighter teal arrow pointing to the right. The arrow contains the text 'INPS 2018'.

INPS 2018

REASSESSMENT ORGANIZZATIVO

ALLEGATO A

PREMESSA

Nel 2015 l'Istituto ha avviato un processo di analisi del suo modello di offerta dei servizi, concentrando il proprio pensiero organizzativo sulla qualità percepita all'esterno e sull'esperienza vissuta da cittadini, intermediari e imprese nel rapportarsi con le strutture di front end loro dedicate.

Si è preso atto che i mutamenti legislativi e le nuove dinamiche del lavoro hanno generato il bisogno di ricevere un'assistenza unitaria sul complesso di opportunità e diritti di proprio interesse; e che, pertanto, da parte dell'Istituto sono necessari flessibilità e visione integrata, un'organizzazione sviluppata per assetti orizzontali e gruppi di lavoro costituiti da professionalità complementari, in grado di corrispondere alle aspettative specifiche delle diverse categorie di utenti.

Alla luce dei bisogni rilevati, l'attuale configurazione territoriale, logistica e produttiva è stata riesaminata individuando una proposta di modifica degli assetti organizzativi dell'Istituto, nella direzione di una maggiore **fluidità, organicità e semplificazione** delle funzioni che sono coinvolte nel ciclo di vita delle aziende e nella gestione trasversale dei soggetti fisici e giuridici.

Il modello individuato si pone l'obiettivo di superare e migliorare i seguenti aspetti, rilevati quali fattori su cui intervenire in un'ottica di miglioramento continuo:

- Frammentazione e disallineamento nelle attività con conseguente focalizzazione sull'adempimento;
- Disallineamento temporale delle attività eseguite per lo stesso soggetto
- Soluzioni di continuità nei processi di produzione
- Dicotomia front office/back office
- Peggioramento dei tempi di effettiva erogazione dei trattamenti economici
- Divario tra capacità produttiva e valore percepito dagli utenti
- Relazione con gli utenti dispersiva, a basso valore aggiunto e scollegata dalla produzione
- Disorientamento degli utenti e uso incontrollato della multicanalità

1. LA PROPOSTA

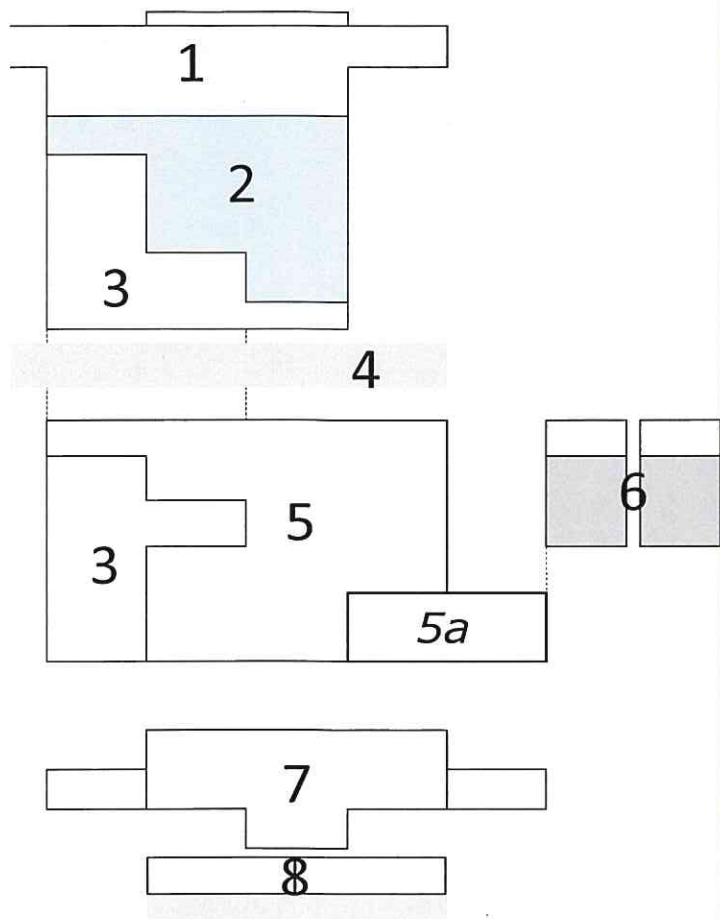
La proposta prevede la ricomposizione delle attività e delle competenze, all'interno delle attuali strutture di produzione, secondo nuovi criteri di aggregazione che tengano conto di fattori organizzativi quali la somiglianza dell'iter procedurale, il tipo di approccio operativo, i volumi e la frequenza della domanda, il bilanciamento tra costo e valore della prossimità all'utenza, l'opportunità di accentrare o polarizzare alcune attività, il tipo di interazione e comunicazione a seconda del profilo di utenza.

Sono state, quindi, mappate e riaggregate le attività secondo combinazioni inedite, più adatte ad assecondare la gamma di bisogni dei diversi profili di utenza, ma anche finalizzate al recupero di efficienza e alla riduzione dei carichi di lavoro, grazie ad un'azione permanente di *prevenzione delle criticità e riduzione della dispersione operativa*.

2. "RIAGGREGARE" LE ATTIVITA'

per tipologia di utenza, approccio operativo, somiglianza dell'iter procedurale

Le nuove aggregazioni di attività sono state disposte a strati, dalle più ordinarie e capillari fino a quelle che ricevono valore dal massimo accentramento di risorse e competenze



1 Informazione di primo livello, centrata sul ramo della protezione sociale e sull'assistenza ai lavoratori discontinui (perdita dell'occupazione e start up lavorativo).

2 Lavorazione *one-to-one* di un nucleo di prodotti standard (alta frequenza, elevata automazione e valore della prossimità con l'utente)

3 Lavorazione *seriale* di prodotti organizzabili per Liste parametriche

4 Informazione di secondo livello, dedicata all'assistenza personalizzata e alla consulenza proiettiva

5 Lavorazione accentrata di prodotti a specifico contenuto professionale e/o bassa frequenza

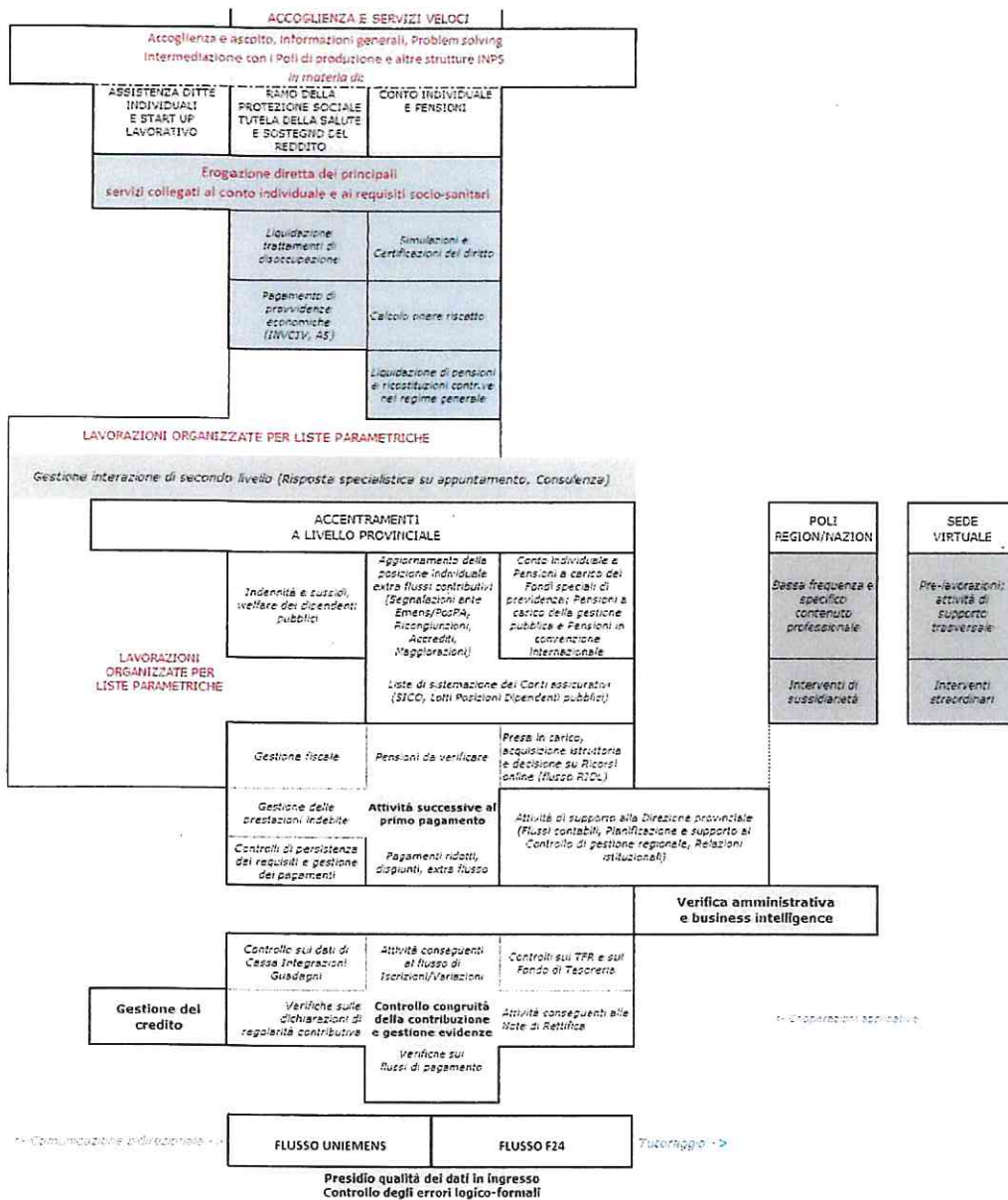
5 a Attività di supporto alla Direzione

6 Lavorazione in via esclusiva di prodotti specifici, solitamente a bassa frequenza (Poli)

7 Gestione delle evidenze (anomalie, errori, lacune) generate dall'elaborazione dei flussi informativi, i cui risultati alimentano i cicli di lavorazione interna dedicati al recupero dei crediti e alla verifica amministrativa in chiave di business intelligence.

8 Monitoraggio permanente dei flussi di informazioni anagrafiche, assicurative e contributive, finalizzato al controllo in tempo reale dei dati in ingresso nei sistemi informativi.

Esaminando il dettaglio delle attività, sono aggregate nella parte superiore le attività più frequenti e standardizzate, rivolte alle fasce di utenti più bisognose di assistenza e contatto diretto con l'Istituto; al centro sono addensate le linee di servizio dai contenuti più settoriali o specialistici, rivolti a specifiche categorie di lavoratori o anche agli utenti interni; in basso sono stabilizzate le attività di presidio e controllo permanente dei flussi informativi, che presuppongono contatti esclusivamente telematici con gli stakeholder che immettono flussi di dati nei sistemi informativi dell'Istituto¹.



Nucleo base di servizi standard

Attività accentrate e prodotti polarizzati

Presidio permanente dei flussi informativi

¹ In questa struttura teorica, i confini tra le attuali funzioni verticali sono praticamente azzerati, dal momento che tutte le attività sono accostate per analogia e contiguità di scopo (organizzazione orizzontale). Analogamente, anche la dicotomia front office/back office perde di significato, perché ogni punto della struttura ha una propria modalità di contatto con l'utente a seconda delle caratteristiche del suo profilo (sportello fisico, risposta telefonica, consulenza diretta o da remoto, comunicazione bidirezionale, piattaforme di condivisione e cooperazioni operative)

L'insieme delle attività istituzionali si presenta così riaggregato in tre aree omogenee sotto il profilo dell'approccio operativo, dei comportamenti organizzativi e del target di riferimento:

1. **Un nucleo base di servizi standard** (le attività "core" da riprodurre in tutti i punti della rete di Agenzie), cioè l'insieme di attività e servizi che ruotano attorno ai bisogni di lavoratori comuni, famiglie, pensionati e utenti deboli (sul piano socio-economico e sanitario). La sua vocazione informativa risponde al bisogno di un'assistenza capillare e qualificata durante le fasi di accesso alle prestazioni e agli strumenti di protezione sociale; tuttavia, anche al fine di presidiare le competenze necessarie per erogare la consulenza, partecipa al governo completo di alcuni processi di produzione collegati ai servizi più ricorrenti e maggiormente supportati sul piano procedurale (NASPI, pensioni di massima a carico del regime generale, provvidenze economiche), facendosi carico di volumi commisurati alle risorse disponibili.
2. **Un gruppo di attività accentrate o polarizzate a diversi livelli**, in ragione dello specifico contenuto professionale e/o della bassa frequenza. Il target di riferimento è costituito, di massima, da iscritti alle gestioni sostitutive o esonerative dell'AGO, ovvero da lavoratori che accedono a trattamenti in regime di convenzione internazionale, vale a dire i segmenti di utenza che non necessitano di un'interazione frequente e indifferibile con l'Istituto, ma hanno bisogno di gestire alcuni eventi significativi della vita assicurativa in un contesto relazionale di natura specialistica. Sul fronte dell'utente interno, sono accentrate anche le attività di controllo e sistemazione che sono conseguenti o funzionali ai processi di erogazione dei servizi a domanda (correzione o incremento del conto individuale, controllo delle prestazioni e dei pagamenti in essere, attività di supporto alla Direzione).
3. **Un'area di presidio permanente dei flussi informativi e di controllo sistematico delle evidenze**, che garantisce la qualità dei dati in ingresso e la tempestività dell'azione correttiva a seguito degli errori contributivi. La prima componente agisce come un filtro rispetto agli errori logico-formali; la seconda si concentra sul controllo di merito dei dati contributivi, con la gestione sistematica delle evidenze rilevate in *batch* centrale e l'avvio tempestivo di tutti i procedimenti a valle delle verifiche. L'insieme di queste attività costituisce la fonte di alimentazione per il recupero dei crediti e, in parte, per le azioni di verifica amministrativa in chiave di business intelligence.

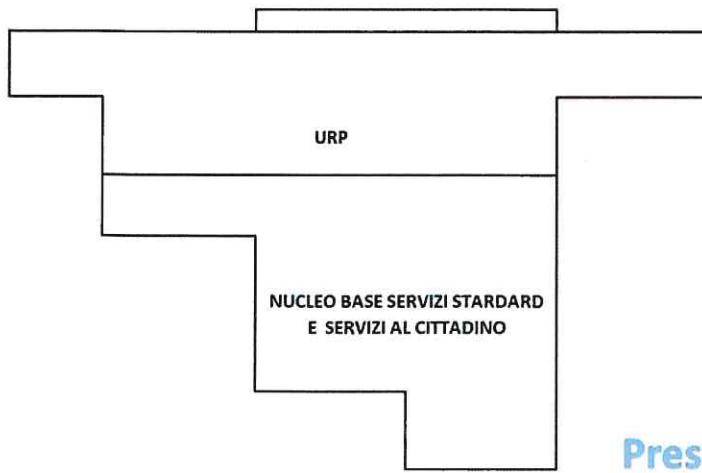
Gli aggregati di attività sono preliminari alla costruzione di **strutture orizzontali** che organizzano *gruppi di lavoro* attorno ai processi chiave, indipendentemente dalle gestioni e dalle suddivisioni tradizionali. Tutti gli operatori che agiscono in un particolare contenitore sono riuniti in modo che possano facilmente comunicare, accostare le rispettive competenze e fornire valore direttamente agli utenti secondo le modalità più consone al loro profilo.

4. DAGLI INSIEMI DI ATTIVITA' AI CONTENITORI ORGANIZZATIVI

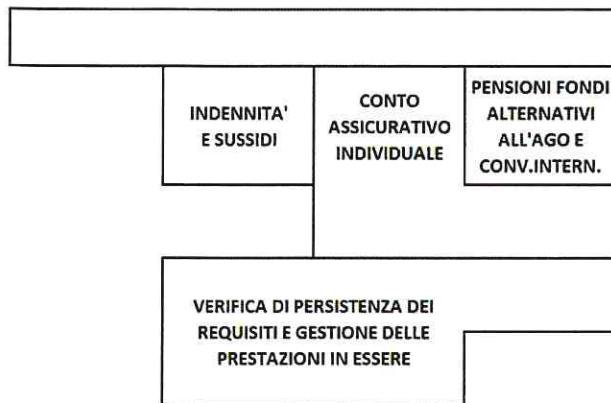
Gli insiemi di attività acquistano la connotazione di contenitori/moduli organizzativi da ricondurre alle funzioni manageriali secondo i seguenti criteri:

Nucleo base di servizi standard	<i>Attività informativa ad ampio raggio, intermediazione con altre strutture, erogazione diretta dei servizi "core" (NASPI, Pensioni a carico del regime generale, Ricostituzioni contributive e supplementi di pensione, Pagamento di provvidenze economiche per Invalidità civile)</i>	Sono ricondotti alla funzione manageriale PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI
Linee di servizio accentrate a livello provinciale	<i>Pensioni sostitutive ed esonerative dell'AGO, Convenzioni internazionali, Correzione e incremento del conto individuale per i periodi antecedenti la gestione dei flussi telematici</i>	
Verifica di persistenza dei requisiti e gestione delle prestazioni in essere	<i>Attività successive al primo pagamento (verifica di persistenza dei requisiti e gestione delle sospensioni); liste pensioni da verificare; recupero indebiti; pagamenti ridotti, disgiunti, extra-flusso; gestione flusso dei Ricorsi on line</i>	

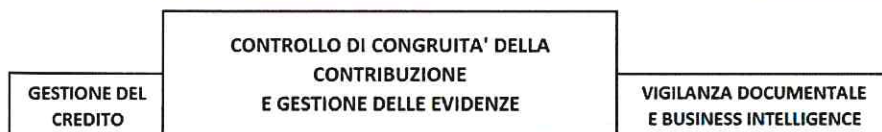
Presidio di qualità dei flussi di informazioni in entrata	<i>Attività di presidio permanente dei flussi informativi, a garanzia della qualità logico-formale dei dati in entrata (Monitoraggio Emens-Uniemens errati o mancanti; Gestione F24 non abbinati)</i>	Sono ricondotti alla funzione manageriale FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA DOCUMENTALE E ISPETTIVA
Controllo di congruità della contribuzione e gestione delle evidenze	<i>Azione di controllo sistematico della contribuzione e delle evidenze rilevate in batch centrale, al fine di avviare tempestivamente gli interventi correttivi e il processo di recupero dei crediti (attività conseguenti al flusso di iscrizioni/variazioni, al flusso delle note di rettifica, al flusso di dichiarazioni di regolarità contributiva; controlli su dati CIG, Trattamento di fine rapporto, Fondo di Tesoreria)</i>	
Recupero dei crediti	<i>Dilazioni, illeciti, rimborsi, gestione dei verbali ispettivi, inadempienze, procedure concorsuali, gestione avvisi di addebito</i>	
Vigilanza documentale e business intelligence	<i>L'insieme delle strategie finalizzate all'analisi dei dati e dei comportamenti aziendali in chiave di business intelligence (Frozen)</i>	



**Area manageriale
Prestazioni e servizi individuali**



SUPPORTO ALLA DIREZIONE

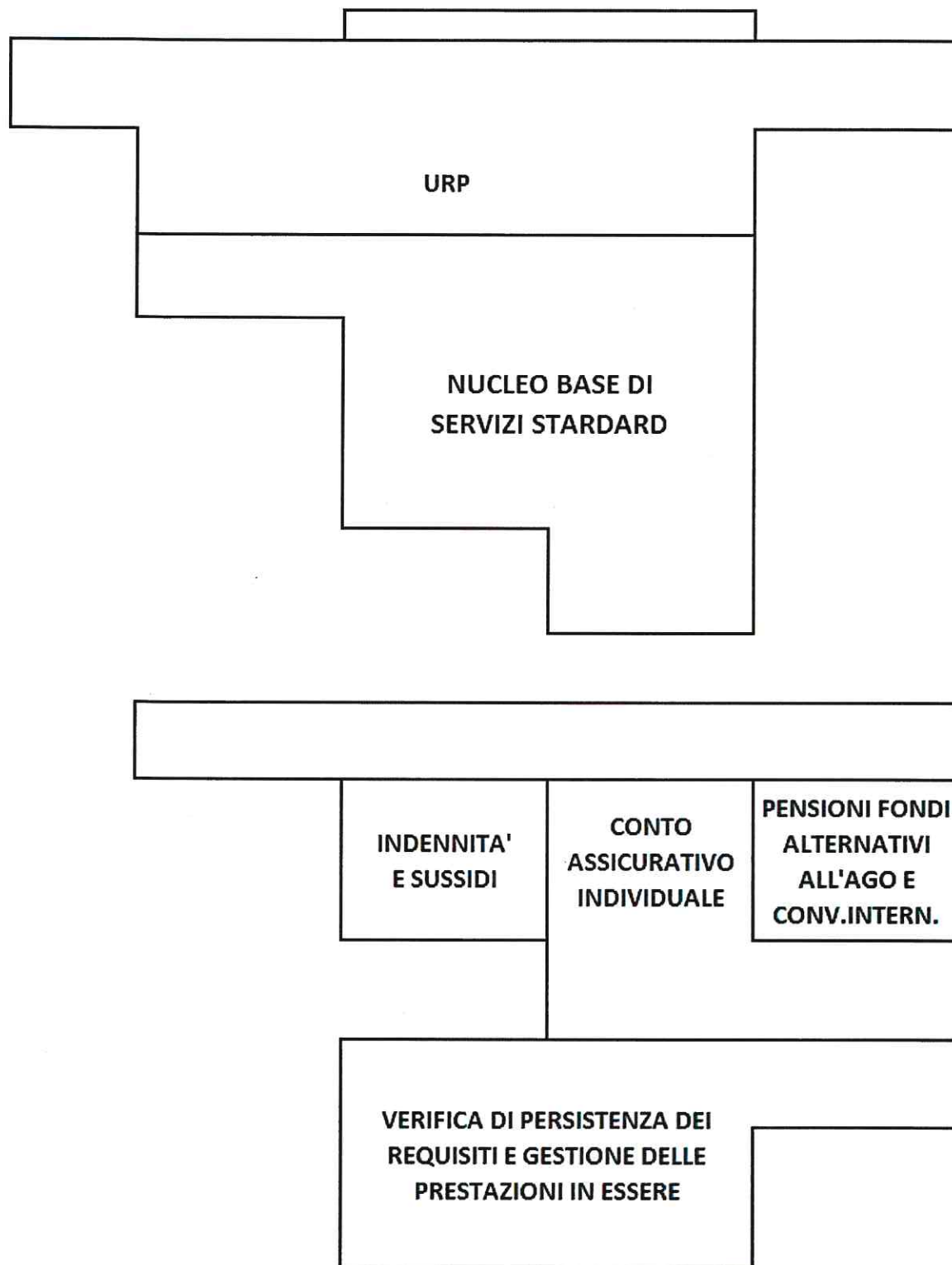


PRESIDIO QUALITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI

**Area manageriale
Flussi contributivi e vigilanza**

5. DESCRIZIONE DEI MACRO CONTENITORI ORGANIZZATIVI E DEI RELATIVI AMBITI DI COMPETENZA

(5A) AMBITO DELLE PRESTAZIONI E DEI SERVIZI INDIVIDUALI
Il nucleo base di servizi standard e le linee di servizio accentrate



Il nucleo base di servizi standard è clonabile all'occorrenza, ma sempre identico in ogni punto della rete

IL NUCLEO BASE DI SERVIZI STANDARD

Questa configurazione si definisce "nucleo base", perché costituita da un set minimo di servizi, funzioni e competenze che il gruppo di lavoro deve garantire nel suo insieme in tutte le strutture dell'Istituto. Fa riferimento ai "servizi standard", intendendo come tali sia un servizio informativo di qualità uniforme sia un pacchetto di prodotti che garantiscono il maggior grado di copertura dei bisogni e il cui processo di erogazione è supportato da un elevato grado di automazione procedurale.

Le attività del nucleo di servizi standard sono presidiate unitariamente dal gruppo di lavoro, previo accostamento delle necessarie competenze complementari², e sono articolate nelle seguenti modalità:

L'informazione di primo livello: comprende la prima accoglienza e i servizi veloci, l'informazione generalista e l'assistenza, l'apertura di "casi" specifici sulla piattaforma CRM per la gestione della risposta asincrona. Il servizio di sportello è focalizzato sui bisogni dell'utente più debole (sotto il profilo socio-economico e sanitario) ed è orientato a garantire l'esercizio dei diritti di accesso alle prestazioni di interesse. Il livello di conoscenza richiesto per lo svolgimento del servizio è limitato alle cognizioni di base (a chi spetta, come si fa domanda, a che punto è il procedimento), ma l'ampiezza di gamma di queste conoscenze è più estesa degli ambiti normalmente presidiati sul piano dell'operatività. Questo insieme predefinito di cognizioni di base è condiviso da tutti i componenti del gruppo ed è uniforme in tutti i punti della rete di Agenzie.

L'intermediazione con i Poli di produzione e altre strutture dell'Istituto: consiste nella presa in carico dell'utente e del suo problema in ordine a tipologie di servizio non trattate nel luogo in cui avviene l'interazione. Si gestisce tipicamente con gli strumenti della comunicazione differita e dell'appuntamento (anche da postazione remota), prevalentemente in materia di prestazioni ad elevato contenuto specialistico e per ogni tipo di servizio polarizzato ai diversi livelli.

L'erogazione diretta dei principali servizi collegati al conto assicurativo e ai requisiti socio-sanitari: un insieme predefinito di servizi selezionati in base all'elevata frequenza, alla necessità di contatto con l'utente e al grado di supporto operativo offerto dalle procedure. In pratica, sono i prodotti che è possibile presidiare, con poche varianti operative, nell'ambito delle procedure informatiche a maggiore diffusione come UNICARPE, IVS74 e DSWEB (rispettivamente, per le pensioni in regime generale, le provvidenze economiche per invalidità civile, le NASPI)³.

² Sulla metodologia di costituzione dei gruppi di lavoro, previo accostamento delle professionalità complementari, vedi al paragrafo 7

³ Nello stesso ambito operativo, si distinguono le **lavorazioni organizzate per liste parametriche**, una modalità di trattamento seriale e organizzato delle domande di servizio individuale (simile concettualmente all'approccio per flussi), basata su procedure e processi preparatori che accorpano le istanze per tipologia, fase istruttoria o evidenza di stati particolari. In prospettiva, sempre più servizi che attualmente sono processati con la consueta modalità one-to-one (come la NASPI o la pensione di vecchiaia) possono essere riorganizzate per liste parametriche, con evidente recupero di resa produttiva

Ricezione su appuntamento e gestione delle risposte differite: costituiscono una modalità di servizio informativo ad elevato grado di personalizzazione (relazione di secondo livello), che si realizza nelle forme della risposta specialistica su un tema specifico promosso dall'utente ("quanto mi costerebbe l'onere di ricongiunzione?", oppure di una consulenza più aperta e in grado di prospettare scenari diversi in relazione alla storia previdenziale del soggetto ("che impatto avrebbe sulla mia pensione un eventuale cambio di attività?"). Il carattere individuale e specialistico del servizio presuppone che tutte le strutture organizzative siano coinvolte nella sua realizzazione, ciascuna per i propri ambiti di competenza⁴, soprattutto nelle fasi di preparazione della risposta e di gestione della relazione (appuntamento fisico o video-chat intermediata, contatto telematico, invio di una comunicazione asincrona entro i tempi stabiliti).

Il nucleo base di servizi standard è governato nell'ambito di uno specifico modulo organizzativo.

LE LINEE DI SERVIZIO ACCENTRATE A LIVELLO PROVINCIALE

Riguardano comunque la trattazione di servizi e prestazioni individuali, ma sono trattati in moduli organizzativi accentrati a livello provinciale (Direzione, Filiale, Agenzia complessa). Ne fanno parte i prodotti esclusi *sia* dal nucleo di servizi standard *sia* da scelte di polarizzazione a livelli superiori (Interprovinciale, Interregionale, Regionale, Nazionale o Sede virtuale). Il nuovo modello di servizio, infatti, prevede che il grado di accentramento o polarizzazione dei prodotti sia modulato opportunamente in ragione di fattori come la frequenza, l'elevato o specifico contenuto professionale, i bisogni dell'utenza di riferimento, le peculiarità territoriali, le economie di scala anche in termini di dominio delle competenze.

Al momento, i processi da presidiare su una rete a maglie provinciali riguardano l'insieme delle indennità e dei sussidi; le pensioni sostitutive o esonerative dell'AGO, unitamente ai trattamenti in convenzione internazionale; la gestione del conto assicurativo individuale per i periodi che precedono le date di introduzione dei flussi telematici nelle rispettive gestioni (cosiddetto "ex GPA").⁵

Tali processi sono governati nell'ambito di specifici moduli organizzativi.

⁴ A differenza dell'informazione di primo livello, che presuppone una conoscenza di base anche su prodotti estranei alla propria operatività quotidiana (ad esempio, conoscere i requisiti di indennità o sussidi non trattati direttamente dal nucleo di servizi standard), la relazione di secondo livello è gestita ciascuna per i prodotti e servizi di propria specifica competenza

⁵ Questa linea di servizio si propone la gestione a stralcio delle attività di correzione delle posizioni individuali per i periodi anteriori ai flussi UNIEMENS, F24, MAV, PASSWEB, sulla base di istruttorie specifiche e analisi di modulistica storica (DM10L, O1M, DMAG, Bollettini, Stati di servizio, Documentazione varia presente nei fascicoli cartacei), nonché per i periodi di accredito figurativo non segnalati dal datore di lavoro e per i periodi di maggiorazione eventualmente valorizzabili in fase di liquidazione delle prestazioni (es. esposizione all'amianto). Lo scopo di questa gestione a stralcio è quello di scorporare le relative attività dal processo di gestione dei flussi informativi, in modo che questo possa operare realmente ed esclusivamente sul controllo dei dati e sulla loro elaborazione in chiave proattiva (DATA FLOW MANAGEMENT).

LA VERIFICA DI PERSISTENZA DEI REQUISITI E LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI IN ESSERE

Raggruppa tutte le attività successive al primo pagamento di una prestazione economica, insistendo sul controllo di persistenza dei requisiti, sulla gestione degli eventi che hanno incidenza sulla durata e sull'importo dei pagamenti, sulla verifica seriale delle anomalie su pensioni, sulla gestione tempestiva delle prestazioni indebite, sui controlli di natura fiscale e reddituale, sul processo di gestione dei Ricorsi on line (presa in carico > acquisizione scheda istruttoria / valutazione e decisione in ordine all'ammissibilità, alla procedibilità o al ripiegamento su strumenti deflattivi).

Le attività di verifica sistematica sono governate da specifici moduli organizzativi.

(5B) AMBITO FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA

Il presidio permanente dei flussi informativi in entrata, il controllo sistematico della contribuzione e delle evidenze rilevate in batch (Data Flow Management)



Rappresenta un ambito di gestione complessiva dei flussi di alimentazione degli archivi che sovrintende alla qualità dei dati ed accresce il valore del patrimonio informativo in termini di completezza, tempistica e fruibilità per scopi predittivi e di supporto alle decisioni. L'intero processo di ispezione, rettifica e modellazione dei dati è svincolato dalle dinamiche di produzione dei servizi agli utenti, ma si realizza autonomamente nell'ambito di quattro componenti organizzative:

IL PRESIDIO DELLA QUALITA' DEI FLUSSI DI INFORMAZIONI anagrafiche, assicurative e contributive, che controlla in tempo reale il rispetto delle specifiche logico-formali dei dati in ingresso e attiva il contatto con gli utenti professionali nelle forme strutturate della comunicazione bidirezionale e del tutoraggio, al fine di intervenire immediatamente sui flussi informativi errati o mancanti.

Allo stato attuale, l'azione di filtro è esercitata prioritariamente sui flussi EMENS-UNIEMENS (monitoraggio permanente dei flussi errati o mancanti) e sul flusso di modelli F24 (gestione modelli non abbinati).

Il presidio della qualità dei flussi di informazione è assicurato da specifici moduli organizzativi.

IL CONTROLLO DI CONGRUITA' DELLA CONTRIBUZIONE E GESTIONE DELLE EVIDENZE generate dal confronto tra classi diverse di informazioni aziendali, secondo una logica di aggregazione e lavorazione strutturata che suggerisca conclusioni in ordine all'accertamento di un credito, oppure al superamento di determinate soglie di rischio. A tali conclusioni corrisponde l'innescio immediato di un processo di gestione del credito o, rispettivamente, il popolamento di una base di dati da sottoporre a verifica amministrativa, a precise procedure di verifica del rischio o analisi strutturate

con finalità predittive secondo le tecniche di *data mining* e *business intelligence* (da notare la contiguità di questo ufficio con le linee di Gestione del credito e di Vigilanza documentale)

Allo stato attuale, si intendono ricomprese le attività conseguenti al flusso di iscrizioni e variazioni nella base anagrafica aziendale, alle note di rettifica, alle verifiche sulle dichiarazioni di regolarità contributiva, nonché le attività legate al controllo dei dati della Cassa Integrazione Guadagni, del Trattamento di fine rapporto e del Fondo di Tesoreria.

Le attività di controllo della contribuzione e di gestione delle evidenze in questione è garantito da specifici moduli organizzativi.

LA GESTIONE DEL CREDITO

Attiva tempestivamente le procedure di recupero del credito, a valle delle attività di controllo della contribuzione e gestione delle evidenze. Il complesso delle attività è governato da specifici moduli organizzativi.

Tale gestione è assicurata da specifici moduli organizzativi.

VIGILANZA DOCUMENTALE E BUSINESS INTELLIGENCE

Raggruppa le iniziative di controllo non routinario sui comportamenti aziendali e sulle classi di dati che eccedono determinate soglie di rischio (rating aziendale, procedura FROZEN). Le relative attività sono organizzate nell'ambito di uno specifico modulo organizzativo.

☺ *Il "Data Flow Management" non gestisce le attività residuali dell'ex ufficio "GPA"*

Dagli ambiti descritti sono escluse le attività di gestione della posizione assicurativa individuale che non coinvolgono gli ordinari flussi di implementazione telematica degli archivi gestionali (F24, UNIEMENS, MAV, PASSWEB), ma fanno riferimento a opzioni di incremento del conto individuale con contribuzione diversa da quella obbligatoria (accredito di periodi figurativi o maggiorazioni, prosecuzione volontaria, riscatto di periodi pregressi e rendite vitalizie, ricongiunzione di periodi), ovvero a segmenti di gestione residuale delle posizioni assicurative cartacee (es. inserimento in ARPA di quota IVS) o individuazione di anomalie connesse all'errato o mancato inserimento di modulistica storica (modelli O1/M cartacei, condoni non gestiti). Tutte queste forme di intervento manuale sulla posizione assicurativa individuale sono riportate nell'area di produzione dei servizi, secondo un criterio di accentramento provinciale.

6. LA PRESA IN CARICO DELL'UTENTE

Le nuove configurazioni di attività, distribuite nelle strutture secondo un criterio di operatività differenziata, non prevedono una separazione netta fra i processi di realizzazione del servizio e la fase relazionale.

Al contrario, tutte le componenti organizzative gestiscono –con proprie modalità- una fase di contatto con il proprio segmento di riferimento.

A. **Il nucleo base di servizi standard** è strutturato coerentemente con i bisogni di quelle fasce di utenti che più di altri percepiscono il valore della relazione diretta con una struttura fisica dell'Istituto (lavoratori discontinui, utenti deboli, famiglie, pensionati).

Per questo motivo, il nucleo, nella sua strutturazione organizzativa, è maggiormente orientato al contatto diretto con gli utenti, utilizzando tutte le forme di approccio relazionale:

- **La reception.** Il servizio primario di accoglienza, ascolto, orientamento e problem solving.
- **Lo sportello di informazione generalista sui servizi erogati dall'Istituto.** Risponde alle domande più frequenti in materia di requisiti di accesso agli strumenti di protezione sociale e sostegno del reddito familiare, perdita dell'occupazione e start up lavorativo, pagamento delle prestazioni e stato dei procedimenti. Il dominio di competenze richieste (requisiti di accesso alle prestazioni, consultazione in procedura dello stato delle pratiche, capacità di intermediazione e problem solving) comprende una gamma di argomenti più ampia dell'area di produzione presidiata in modo diretto.
- **Il servizio di intermediazione con altre strutture.** Esercitato per tutti i prodotti che non rientrano nel *range* presidiato in modo diretto, garantisce la presa in carico del problema e il monitoraggio dei tempi e degli esiti della risposta, tramite l'utilizzo di strumenti come LineaInps, Agenda appuntamenti, predisposizione di videochiamate, canali telematici ecc.
- **La risposta specialistica e la consulenza** su procedimenti e ambiti di propria competenza (interazione di secondo livello). Esercitato su appuntamento o tramite elaborazione di risposta differita, è un *servizio informativo qualificato e personalizzato* sia su argomenti specifici promossi dall'utente (risposta o assistenza specialistica) sia sul bisogno di assistenza nelle opzioni previdenziali e nella valorizzazione del proprio patrimonio contributivo (consulenza⁶).

⁶ A differenza della risposta specialistica, la consulenza non è legata a un servizio già scelto dall'utente, ma consiste nella simulazione di scenari futuri ed è richiesta dai cittadini che intendono impostare un ragionamento sulle proprie opportunità previdenziali, sulle possibilità di accesso ai diritti e sulle ipotesi di pensionamento. La consulenza non produce un certificato, né un provvedimento, né un atto formale, ma un invito ad acquisire consapevolezza sulle prospettive offerte dalla previdenza obbligatoria in cambio dell'obbligo contributivo.

B. **Le lavorazioni accentrate a livello provinciale e nei Poli di produzione** sono caratterizzate da un specifico contenuto professionale e, talvolta, dalla bassa frequenza della domanda di servizio. Per questo motivo, la fase di contatto è gestita nella sola modalità dell'interazione di secondo livello.

- **La risposta specialistica e la consulenza** (nelle stesse modalità descritte per il nucleo base di servizi standard, per i procedimenti e gli ambiti di propria competenza)

C. **L'area di presidio permanente dei flussi informativi e di gestione delle evidenze** non è subordinata ai ritmi e alle esigenze della domanda di servizio, ma esercita un'azione autonoma di *monitoraggio continuo dei dati e analisi delle evidenze*, innescando d'ufficio i processi di recupero del credito e le eventuali iniziative di verifica amministrativa. Per questo motivo, la sua necessità di interazione è riservata ai soli utenti professionali, rappresentanti di aziende e consulenti abilitati, con il fine esclusivo di coinvolgere gli stakeholder di riferimento nel processo di miglioramento della qualità dei dati, rimozione delle anomalie e prevenzione delle criticità. Questo tipo di interazione avviene esclusivamente nelle forme di una comunicazione strutturata, per via telematica, oppure nell'ambito di un'azione di supporto informativo alle aziende e agli intermediari nella fase di gestione degli adempimenti.

- **La comunicazione bidirezionale** è riservata alle aziende e agli intermediari professionisti e avviene per il tramite del sito internet istituzionale
- **Il tutoraggio** è dedicato alle grandi aziende e, in generale, agli stakeholder che interagiscono con i sistemi informativi dell'Istituto. La sua azione è volta alla rimozione preventiva (e condivisa) delle casistiche d'errore, grazie al supporto formativo e strumentale fornito direttamente agli stakeholder

7. PROGRAMMA DI FORMAZIONE E SPERIMENTAZIONE DELLE NUOVE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Il programma è rivolto al personale di un gruppo di Sedi appositamente individuate per la sperimentazione del modello così come definito e si pone i seguenti obiettivi:

1. Divulgare i contenuti, gli obiettivi e le strategie del nuovo modello, con riferimento particolare al ruolo delle Agenzie e ai nuovi criteri di distribuzione delle attività produttive.
2. Condividere strumenti idonei alla documentazione e all'autovalutazione delle competenze, da prendere a riferimento per la composizione di gruppi di lavoro funzionali alla presa in carico unitaria delle diverse categorie di utenza.
3. Avviare la sperimentazione dei nuovi comportamenti organizzativi, volti a gestire collegialmente un insieme di attività trasversali in funzione del profilo di utenza a cui si rivolgono; ovvero, ad agire d'anticipo su un complesso di stati anomali o situazioni da controllare, indipendentemente dalla domanda di servizio. Tale sperimentazione prevede l'attuazione concreta di nuovi contenitori organizzativi, riconfigurati sul piano delle funzioni, delle competenze e della logistica, nell'ambito dei quali saranno materialmente esercitate le ordinarie attività produttive.

Questa triplice finalità presuppone che gli interventi a supporto della sperimentazione non si limitino alla trasmissione di contenuti (tecnici o motivazionali) secondo i criteri classici della formazione d'aula, ma integrino un insieme di pratiche didattiche, strumenti di autovalutazione e metodologie esperienziali per una partecipazione attiva alla realizzazione del modello.

Il programma si propone di trasferire ai partecipanti una tecnica di innovazione, la cui comprensione e messa in pratica è condizione preliminare per il cambiamento di approccio organizzativo verso gli obiettivi attesi di personalizzazione del servizio e proattività.

A tale scopo, il programma complessivo si compone di due moduli distinti, cui corrispondono ambienti di apprendimento diversi (aula, postazioni di lavoro, sala riunioni, strutture organizzative).

PRIMO MODULO: DIDATTICA E INNOVAZIONE METODOLOGICA

Il primo modulo si compone di due interventi d'aula di taglio tradizionale: il primo rivolto alla descrizione generale dei nuovi ambiti di attività, degli approcci operativi e delle innovazioni in tema di presa in carico dell'utente; l'altro dedicato alla tecnica di accostamento delle competenze complementari, da impiegarsi come procedura aziendale per ricomporre i gruppi di lavoro e presidiare il servizio in funzione dei diversi segmenti di utenza.

Il medesimo modulo comprende la somministrazione del questionario di autovalutazione, nonché la fase di partecipazione attiva alla costruzione dei gruppi di lavoro secondo un processo di analisi dei risultati, confronto con le configurazioni previste dal modello, accostamento di professionalità complementari fino al completamento degli ambiti da presidiare.

I due interventi d'aula e la somministrazione del questionario sono rivolti a tutto il personale e sono portati a compimento nell'arco della prima giornata di formazione (salvo la necessità di replicarla, per più giorni consecutivi, in ragione del numero elevato di partecipanti).

La fase di pratica metodologica, collegata all'elaborazione dei risultati e alla composizione dei gruppi di lavoro, è rivolta ai Dirigenti e ai Responsabili dei moduli organizzativi e si realizza nella giornata finale del modulo.

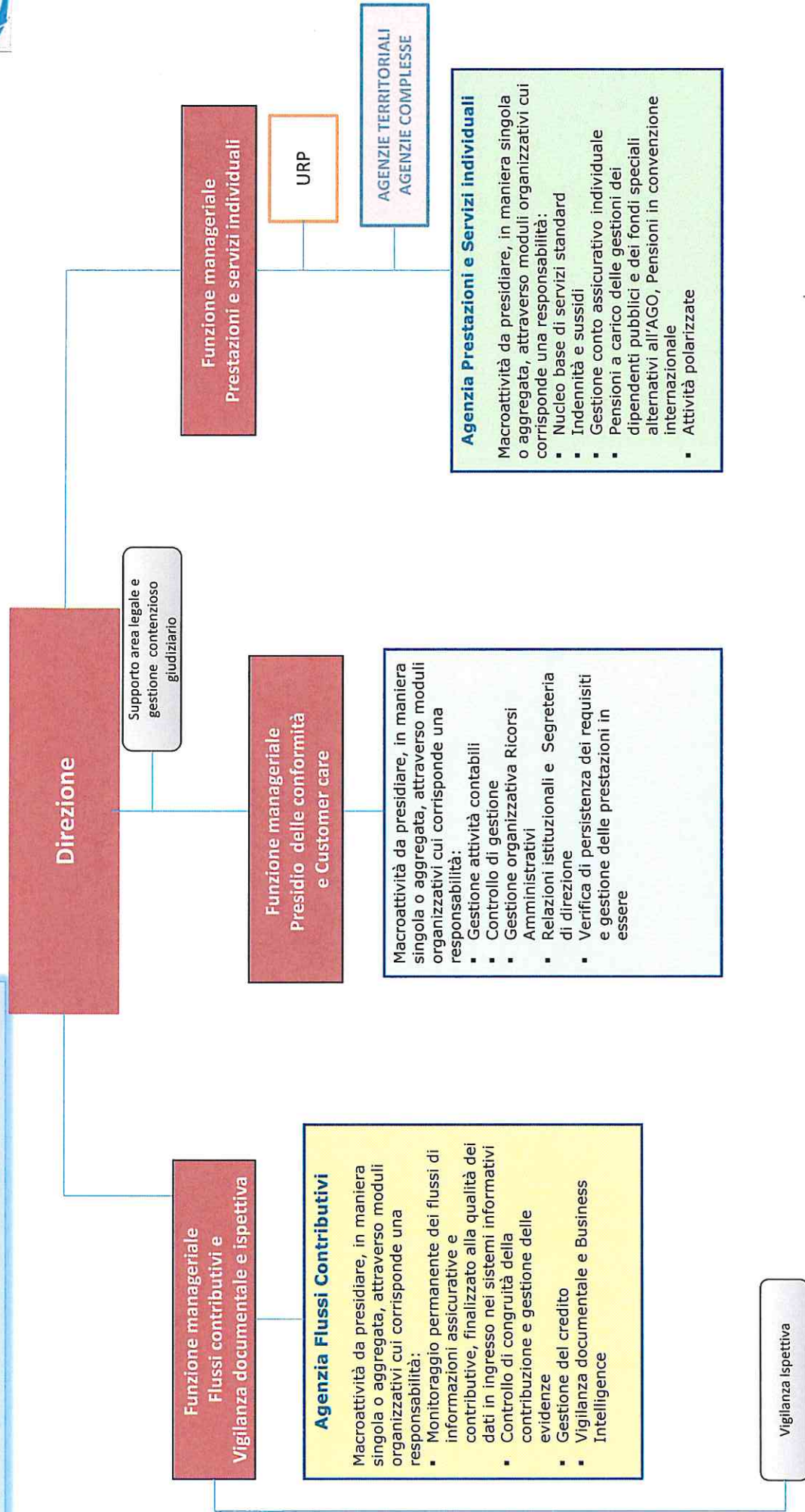
SECONDO MODULO: APPRENDIMENTO COOPERATIVO E COLLAUDO DELLE NUOVE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Il secondo modulo (4-5 giorni) consiste nella sperimentazione fattuale dei gruppi di lavoro e delle relative attività, secondo gli approcci organizzativi e gli obiettivi elaborati nell'intervento precedente.

Per garantire il tempo di sedimentazione, contestualizzazione e attuazione pratica degli assetti descritti nella fase propedeutica (primo modulo), l'inizio di queste sperimentazioni dovrà comunque collocarsi dopo un intervallo di almeno quattro settimane dai rispettivi corsi d'aula.

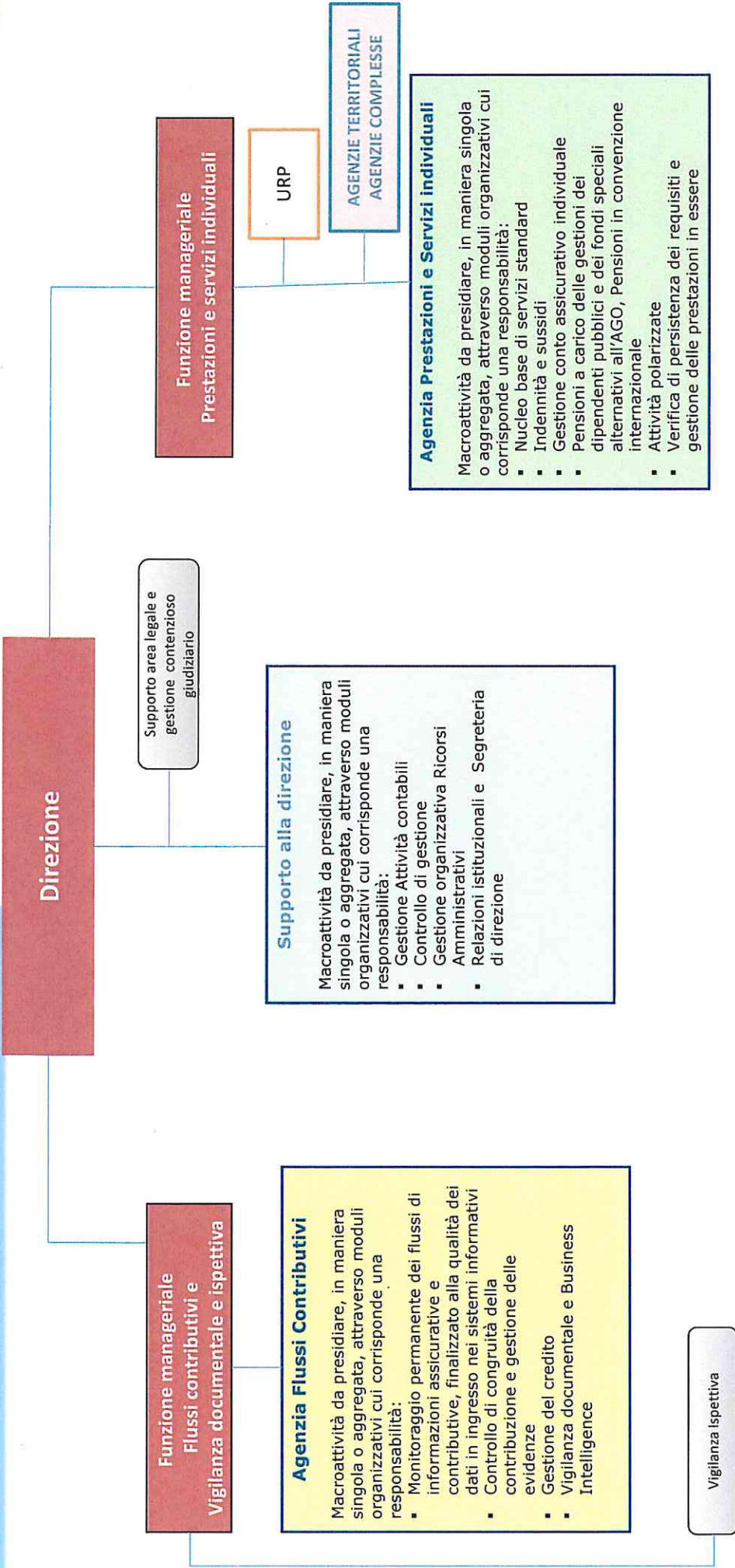
ALLEGATO B

Strutture territoriali ad elevata complessità e Direzioni provinciali di complessità 1





Strutture territoriali di complessità 2 e 3



N.B. La funzione manageriale «Presidio delle conformità di Sede e Customer Care» è governata in maniera aggregata nell'ambito delle altre funzioni

