

Direzione Provinciale di Salerno

Assetti organizzativi e territoriali e modello di servizio

Indic

01

Il cuore del welfare italiano

- Le norme e la storia [4](#)
- I numeri e i servizi [7](#)

02

Gli assetti organizzativi e territoriali

- Il Centro e il Territorio [12](#)
- Il Reassessment [24](#)

03

Il modello di servizio dell'Istituto

- Il modello di servizio [37](#)
- Le modalità di erogazione del servizio [45](#)
- La presa in carico dell'utente [56](#)
- Cenni sullo smart working [60](#)

**Il cuore del
welfare italiano**

01

Le norme e la storia

Art. 38 della Costituzione

Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale.

I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria.

Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.

Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato.

L'assistenza privata è libera.

Pillole

- **1898 - fondazione della Cassa Nazionale di previdenza per l'invalidità e la vecchiaia degli operai. Si tratta di un'assicurazione volontaria integrata da un contributo di incoraggiamento dello Stato e dal contributo anch'esso libero degli imprenditori**
- **1919 - l'assicurazione per l'invalidità e la vecchiaia diventa obbligatoria e interessa 12 milioni di lavoratori**
- **1939 - assicurazioni contro la disoccupazione e la tubercolosi, istituzione degli assegni familiari, delle integrazioni salariali per i lavoratori sospesi o a orario ridotto, della pensione di reversibilità a favore dei superstiti**
- **1989 - legge di ristrutturazione dell'INPS - trasformazione dell'Ente in una moderna azienda di servizi**
- **1994 - assorbimento SCAU**
- **2003 - assorbimento INPDAI**
- **2010 - assorbimento IPOST**
- **2011 - assorbimento INPDAP ed ENPALS**
- **2022 - assorbimento INPGI 1 (Fondo gestione sostitutiva dell'assicurazione generale obbligatoria- lavoratori dipendenti)**

Art. 1 Legge n. 88/1989

2.L'INPS, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con criteri di economicità e di imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto.

3.Tra gli scopi istituzionali dell'Istituto rientra anche la gestione di forme di previdenza integrativa nell'ambito delle disposizioni generali derivanti da leggi o regolamenti.

3-bis. L'Istituto svolge attività di ricerca, aggiornamento, perfezionamento e formazione post-laurea, nelle materie di propria competenza, per i dipendenti dell'Istituto e per gli iscritti alle gestioni *Unitaria prestazioni creditizie e sociali, Assistenza magistrale e Assistenza Ipost*, nonché attività di divulgazione scientifica, anche su commissione, finanziate da soggetti pubblici e privati, nelle medesime materie.

L'INPS è da 125 anni il cuore del welfare italiano

**Pluralità di stakeholders,
portatori di diversi interessi**

**Necessità di soddisfare il
bisogno diffuso di
sicurezza**

**Numero elevato di
prestazioni da erogare**

**Necessità di vicinanza
territoriale all'utenza e, allo
stesso tempo, offerta di
servizi digitali**

Le prestazioni dell'INPS nel 2022		
Il flusso finanziario	Flusso finanziario complessivo annuo (somma entrate e uscite)	622 mld
I lavoratori assicurati	Numero contribuenti	25,7 mln
Le aziende iscritte	Aziende iscritte	1,8 mln
Le prestazioni erogate	Beneficiari di trattamenti pensionistici	15,5 mln
	Beneficiari di prestazioni per l'invalidità	3,8 mln
	Beneficiari NASPI	2,4 mln
	Beneficiari RDC/PDC	4 mln
	Beneficiari REM	1,6 mln
I servizi di e-government	Tasso di copertura dei processi e servizi INPS	100%
	Numero servizi erogati on line	651
	Numero medio di pagine web visitate al giorno	17,3 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	28 mln

Impatto dell'INPS sul sistema socio economico nazionale 2021

La popolazione interessata	Utenti INPS su totale residenti	65%
Gli assicurati	Assicurati INPS su totale occupati	91,7%
Le pensioni e i pensionati	Pensioni INPS su totale pensioni	92%
	Pensionati INPS su totale pensionati	96,6%
L'impatto del sistema pensionistico	Spesa pensionistica INPS su PIL	15,4%
	Spesa pensionistica INPS su spesa pubblica	27,8%

L'INPS SERVE IL PAESE

I dati dimostrano che l'INPS serve tutte le persone fisiche e giuridiche



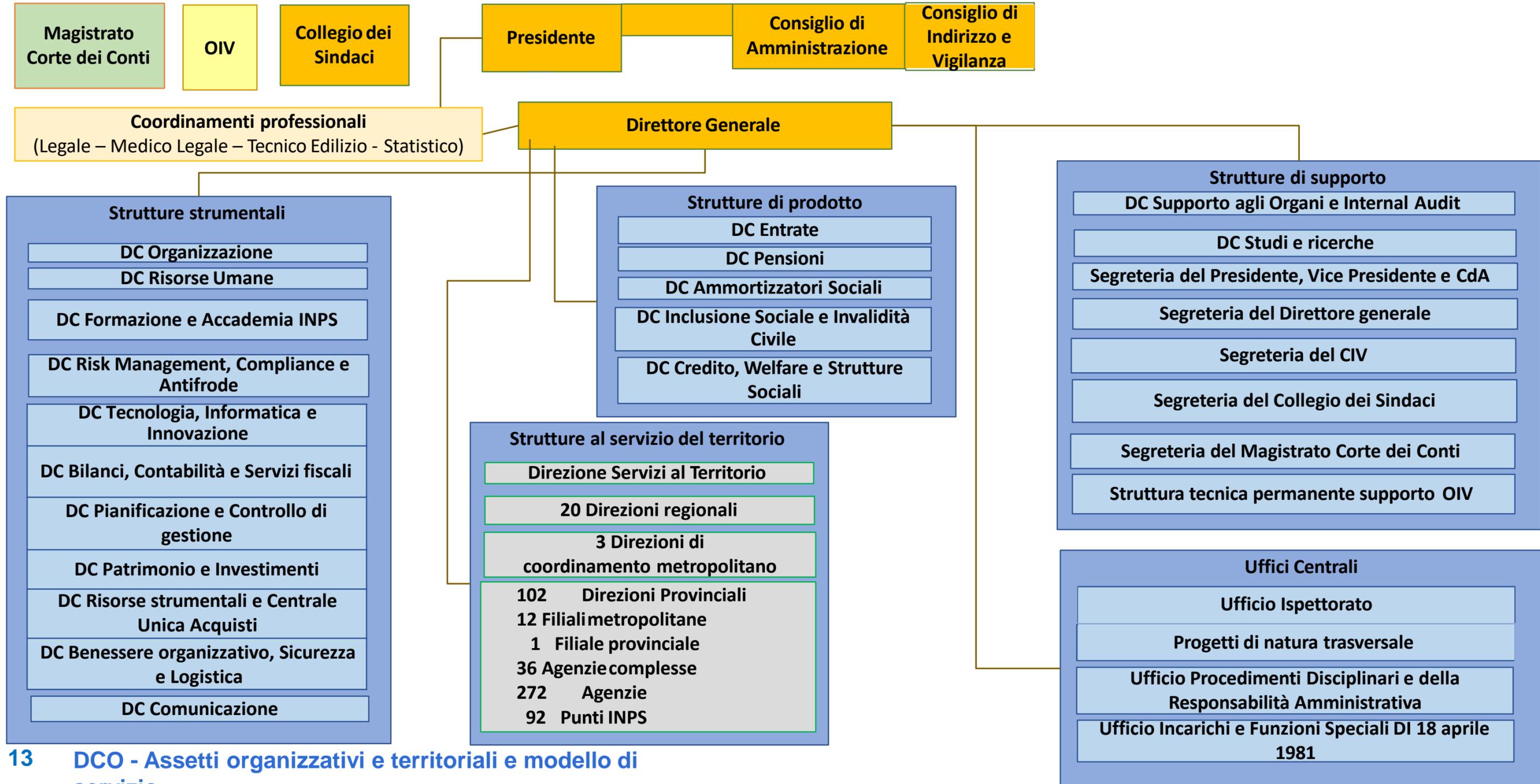
Il modello di servizio adottato in INPS è basato su due pilastri:

- Inclusionione
- Differenziazione

Gli assetti organizzativi e territoriali



Assetto organizzativo dell'Istituto



Gli Organi dell'Istituto dr l. n.51- 10/05/2023

Presidente

Ha la legale rappresentanza dell'Istituto, predispone l'Ordine del giorno degli argomenti da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e ne assicura la relativa

istruttoria; assicura il raccordo tra gli Organi dell'Istituto

Consiglio di Amministrazione Composto dal presidente e da 4 membri

Propone la nomina del direttore generale .Definisce l'indirizzo politico amministrativo dell'Istituto, predispone i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo e il conto consuntivo, nonché le variazioni di bilancio; attribuisce al Direttore generale le risorse finanziarie da destinare ai singoli centri di responsabilità e di spesa per il conseguimento degli obiettivi assegnati e per la gestione operativa delle attività

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV)

Definisce i programmi e individua le linee di indirizzo generali dell'Istituto. Nell'ambito della programmazione generale determina gli obiettivi

strategici pluriennali

Direttore Generale

E' nominato dal ministro del lavoro su proposta del cda Ha la responsabilità dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi dell'Istituto. È il responsabile della struttura organizzativa,

sovrintende all'organizzazione, alle attività e al personale nel rispetto dei criteri e direttive stabilite dal Consiglio di Amministrazione. Dura in carica 4 anni e non più 5.

Collegio dei Sindaci

Vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto

I NUMERI

DELL'ORGANIZZAZIONE

1 - DIREZIONE GENERALE

Svolge funzioni di direzione, coordinamento, indirizzo, programmazione e controllo per l'attuazione delle direttive degli Organi. Si articola in 18 Direzioni centrali, 1 Direzione al servizio del territorio, 4 Coordinamenti professionali, 4 uffici centrali e 6 Uffici di supporto

102 - DIREZIONI PROVINCIALI

12 - FILIALI METROPOLITANE

1 - FILIALE PROVINCIALE

Strutture operative di rango provinciale e metropolitano che assicurano la gestione delle funzioni di produzione e consulenza dell'ambito
Flussi contributivi e vigilanza documentale e dell'ambito Prestazioni e servizi individuali

20 DIREZIONI REGIONALI

3 DIREZIONI DI COORDINAMENTO METROPOLITANO (Milano, Roma e Napoli)

Assicurano la creazione di valore per gli utenti, garantendo una efficace erogazione dei servizi e una efficiente gestione dei processi istituzionali delle strutture territoriali di competenza, in attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione generale

36 - AGENZIE COMPLESSE

272 - AGENZIE TERRITORIALI

Strutture operative che garantiscono il mantenimento della prossimità all'utenza

ed assicurano le funzioni di orientamento, consulenza e produzione dei servizi

9 - STRUTTURE SOCIALI

Realizzano finalità istituzionali in materia di attività sociali a favore degli iscritti, dei pensionati e dei loro familiari

87 - PUNTI INPS

Moduli organizzativi, istituiti anche in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, per realizzare una maggiore economicità del servizio e prossimità all'utenza, con la presenza di personale dell'INPS

Le Direzioni regionali e le Direzioni di coordinamento metropolitano

Assicurano la creazione di valore per gli utenti garantendo una efficace erogazione dei servizi e una efficiente gestione dei processi istituzionali delle strutture territoriali di competenza, in attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione generale.

Pertanto sono chiamate a:

- garantire la «governance» regionale di tutti i processi istituzionali;
- gestire i processi di supporto;
- controllare la regolarità amministrativo contabile delle strutture dell'ambito territoriale di competenza;
- verificare la qualità dei servizi e dei processi nelle strutture dell'ambito territoriale di competenza;
- attuare efficaci procedure di prevenzione e diminuzione dei rischi aziendali.

Le Direzioni regionali Campania, Lazio e Lombardia possono svolgere alcune funzioni abilitanti (formazione, risorse strumentali, patrimonio, audit, ecc.) per le Direzioni di coordinamento metropolitano di Napoli, Roma e Milano.

Le Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono articolate in aree manageriali.

Ogni area manageriale è articolata in Team.

Direzione regionale
Complessità organizzativa A

Area manageriale
Entrate contributive,
Vigilanza Documentale
e Ispettiva

Controllo Entrate contributive
Posizione Assicurativa-
Accertamento e Gestione del
credito e
Polo Gestione Accordi
Art. 16 Reg. CE n.883/2004
Monitoraggio contenzioso

Controllo e monitoraggio
Vigilanza Documentale

Supporto alla gestione e al
coordinamento
amministrativo dell'attività
ispettiva

Supporto operativo ispettivo*

Vigilanza ispettiva* AVELLINO

Vigilanza ispettiva* BENEVENTO

Vigilanza ispettiva* CASERTA

Vigilanza ispettiva* SALERNO

Area manageriale
Pensioni e
Ammortizzatori sociali

Controllo Posizione
Assicurativa, processo
prestazioni pensionistiche,
trattamenti di fine servizio
e fine rapporto, previdenza
complementare dipendenti
PP.AA. e monitoraggio
contenzioso

Controllo
Ammortizzatori sociali,
indennità sostegno alla
famiglia e monitoraggio
contenzioso

Informazioni istituzionali
Segreteria di Direzione

Organizzazione e
monitoraggio
polarizzazioni

Controllo di gestione e
monitoraggio
sussidiarietà

Audit e Monitoraggio
Anticorruzione e
trasparenza

UOC
con funzione di
Coordinamento regionale
Medico Legale

Coordinamento
regionale
Tecnico Edilizio

Coordinamento
regionale Legale

Ufficio
legale

Supporto area legale

Area manageriale
Inclusione sociale,
Invalidità civile,
Credito e Welfare

Controllo inclusione
sociale, invalidità
civile e
monitoraggio
contenzioso

Controllo attività di
credito e welfare
dipendenti PP.AA.
e monitoraggio
contenzioso

Area manageriale
Conformità, Gestione
risorse e Patrimonio e F.V.

Gestione amministrativa e
contabile Risorse umane

Gestione acquisizione e
sviluppo risorse umane

Flussi contabili

Benessere organizzativo e
sicurezza. Servizi agli utenti

Gestione lavori

Gestione Beni e servizi

Gestione Patrimonio da reddito e
strumentale, logistica e archivi

Team di sviluppo professionale 1

Team di sviluppo professionale 2

Team di sviluppo professionale 3

Supporto tecnologico
Territoriale (Circ. 84/2022)

*In attuazione della circolare n.141 del 22/09/2021

È prevista la figura del segretario del Comitato regionale

Le Direzioni provinciali e le Filiali metropolitane e provinciali

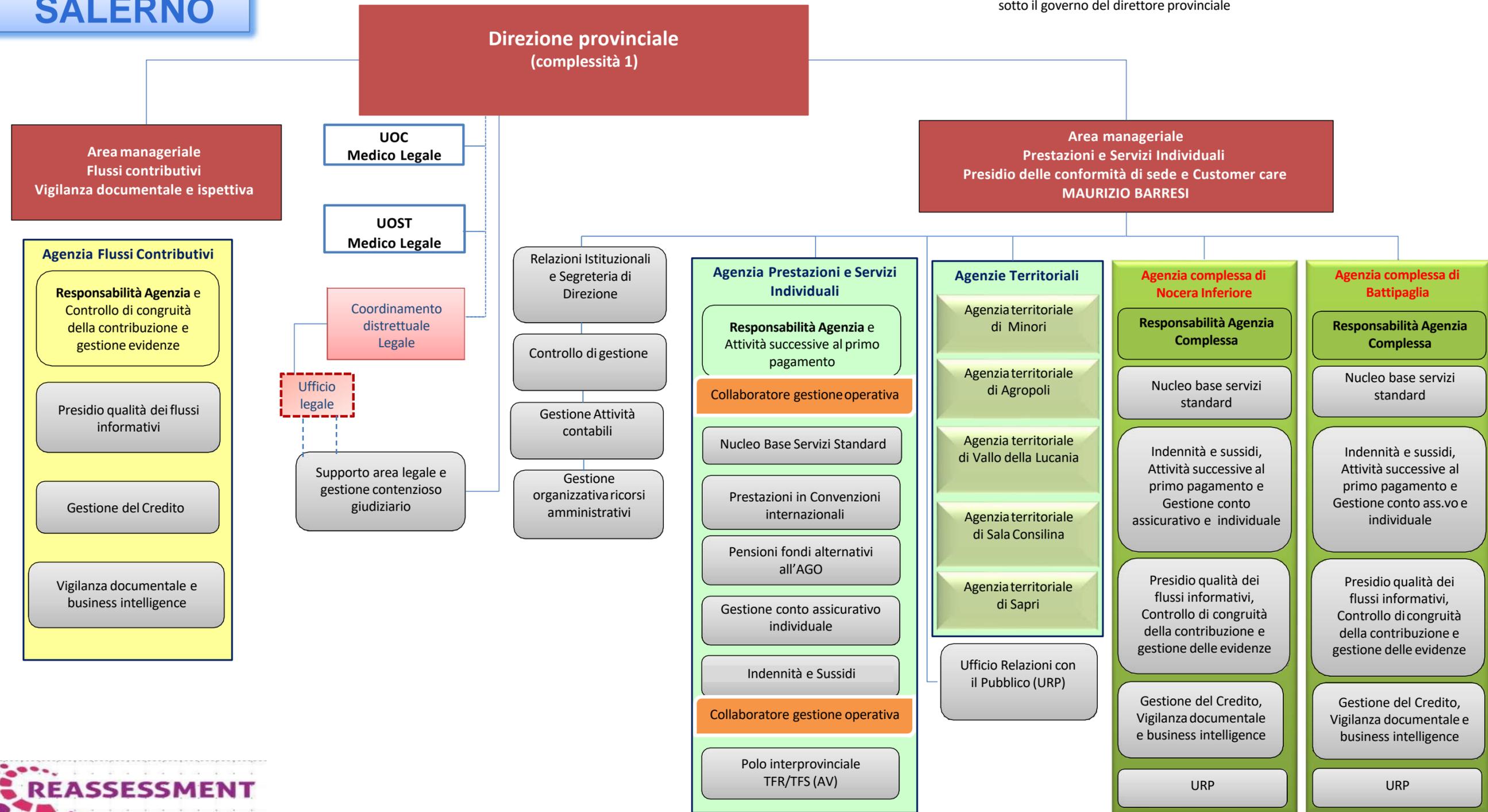
Presidiano le funzioni di produzione e consulenza per:

- ❑ **Area Prestazioni e Servizi Individuali**, comprende la gestione del complesso di attività inerenti alla gestione del conto individuale (pubblico e privato), alle prestazioni pensionistiche, alla diminuzione della capacità lavorativa, alla sospensione o cessazione del rapporto di lavoro, al riconoscimento di prestazioni di invalidità e assistenziali e alle funzioni creditizie e sociali. Tali funzioni sono governate da Unità Organizzative incardinate nell'ambito della Agenzia «Prestazioni e servizi individuali».
- ❑ **Area Flussi Contributivi e Vigilanza**, comprende la gestione dei flussi assicurativi e contributivi, la gestione dei conti contributivi individuali e aziendali da flusso nonché le funzioni di produzione e consulenza collegati. Tali funzioni sono governate da Unità Organizzative incardinate nell'ambito della Agenzia «Flussi contributivi».

Presidiano alcuni processi abilitanti mediante altre Unità organizzative

SALERNO

La funzione manageriale eventualmente non attribuita è posta sotto il governo del direttore provinciale



Bacino d'utenza

DIREZIONE PROVINCIALE DI SALERNO



La Direzione Provinciale INPS di Salerno è articolata su otto strutture (una Sede Provinciale, due Agenzie Complesse e cinque Agenzie Territoriali) a servizio di una popolazione che supera il milione di abitanti dislocati su di un territorio che, per dimensione, rappresenta la più estesa provincia della Campania e una delle più estese d'Italia.

Bacino d'utenza

Sede di Salerno

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Baronissi	16798
Calvanico	1397
Castiglione del Genovesi	1310
Fisciano	13859
Giffoni Sei Casali	4987
Giffoni Valle Piana	11602
Mercato San Severino	21679

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Pellezzano	10951
Pontecagnano Faiano	25839
Salerno	128136
San Cipriano Picentino	6516
San Mango Piemonte	2610
Vietri	7318

Totale: 253002 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia Complessa di Battipaglia

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Acerno	2500
Albanella	6273
Altavilla Silentina	6962
Aquara	1362
Battipaglia	49655
Bellizzi	13295
Bellosguardo	705
Buccino	4661
Campagna	16562
Castel San Lorenzo	2246
Castelcivita	1470
Castelnuovo di Conza	595
Colliano	3455

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Controne	791
Contursi Terme	3255
Corleto Monforte	523
Eboli	37594
Felitto	1163
Laviano	1338
Montecorvino Pugliano	11108
Montecorvino Rovella	12318
Olevano sul Tusciano	6536
Oliveto Citra	3650
Ottati	631
Palomonte	3754
Piaggine	1180

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Postiglione	1998
Ricigliano	1073
Roccamandolfi	6971
Romagnano al Monte	375
Roscigno	662
Sacco	443
San Gregorio Magno	3990
Sant'Angelo a Fasanello	514
Santomenna	401
Serre	3701
Sicignano degli Alburni	3101
Valle dell'Angelo	220
Valva	1551

Totale: 218582 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia Complessa di Nocera Inferiore

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Angri	33963
Bracigliano	5336
Castel San Giorgio	13655
Cava de' Tirreni	51067
Corbara	2509
Nocera Inferiore	44331
Nocera Superiore	23842
Pagani	34472

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Roccapiemonte	8718
San Marzano sul Sarno	10325
San Valentino Torio	10844
Sant'Egidio del Monte Albino	8857
Sarno	30652
Scafati	48421
Siano	9496

Totale: 336488 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia di Agropoli

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Agropoli	21173
Capaccio Paestum	22331
Castellabate	8658
Cicerale	1169
Giungano	1300
Laureana Cilento	1225
Lustra	994
Montecorice	2553

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Monteforte Cilento	539
Ogliastro Cilento	2263
Perdifumo	1758
Prignano Cilento	1070
Rutino	765
Serramezzana	290
Torchiara	1824
Trentinara	1572

Totale: 69484 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia di Minori

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Amalfi	4830
Atrani	802
Cetara	1997
Conca dei Marini	674
Furore	700
Maiori	5397

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Minori	2596
Positano	3772
Praiano	2009
Ravello	2395
Scala	1504
Tramonti	4092

Totale: 30768 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia di Sala Consilina

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Atena Lucana	2396
Auletta	2150
Buonabitacolo	2416
Caggiano	2548
Casalbuono	1065
Monte San Giacomo	1436
Montesano sulla Marcellana	6275
Padula	4936
Pertosa	652
Petina	1037

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Polla	5174
Sala Consilina	12258
Salvitelle	496
San Pietro al Tanagro	1659
San Rufo	1637
Sant'Arsenio	2685
Sanza	2372
Sassano	4634
Teggiano	7186

Totale: 63012 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia di Sapri

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Alfano	964
Camerota	6882
Casaletto Spartano	1303
Caselle in Pittari	1864
Celle di Bulgheria	1773
Centola	5020
Ispani	988
Morigerati	610
Roccagloriosa	1563

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Rofrano	1293
San Giovanni a Piro	3648
Santa Marina	3198
Sapri	6401
Torraca	1185
Torre Orsaia	1982
Tortorella	473
Vibonati	3215

Totale: 42362 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Bacino d'utenza

Agenzia di Vallo della Lucania

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Ascea	5808
Campora	325
Cannalonga	981
Casal Velino	5343
Castelnuovo Cilento	2802
Ceraso	2268
Cuccaro Vetere	538
Futani	1100
Gioi	1127
Laurino	1309
Laurito	712
Magliano Vetere	606
Moio della Civitella	1802
Montano Antilia	1731

Comune	Popolazione residente al 1° gennaio
Novi Velia	2312
Omignano	1632
Orria	993
Perito	829
Pisciotta	2447
Pollica	2178
Salento	1802
San Mauro Cilento	863
San Mauro la Bruca	542
Sessa Cilento	1200
Stella Cilento	685
Stio	776
Vallo della Lucania	8084

Totale: 50795 abitanti
(dato ISTAT popolazione residente)

Le Agenzie Complesse

Le Agenzie complesse sono organizzate in due aree omogenee di attività :

- l'area **gestione flussi**, che aggrega le funzioni riconducibili alla esigenza di assicurare l'aggiornamento delle anagrafiche e la corretta e tempestiva alimentazione dei conti individuali e aziendali attraverso la gestione dei flussi assicurativi e contributivi;
- l'area **servizi all'utente**, che aggrega le funzioni riconducibili all'esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi agli attuali segmenti di utenza.

Tali funzioni sono governate da Unità Organizzative.

Le Agenzie

Le Agenzie garantiscono la produzione e la consulenza proprie della Funzione prestazioni e servizi individuali; nello specifico:

- ❖ la gestione del complesso di attività inerenti all'erogazione delle prestazioni pensionistiche legate al conto assicurativo individuale;
- ❖ la gestione delle attività inerenti alla diminuzione della capacità lavorativa, alla sospensione o cessazione del rapporto di lavoro;
- ❖ il processo di liquidazione dell'invalidità civile e di tutte le prestazioni assistenziali.

Di norma assicurano *almeno* il presidio unitario e coerente del Nucleo Base del Servizio Standard (NBSS). Di norma devono rispettare alcuni parametri di dimensionamento.

I Punti INPS e le Strutture Sociali

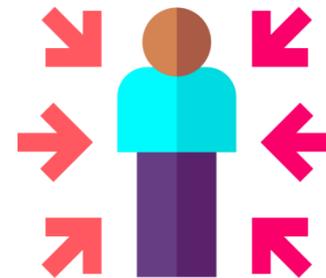
I Punti INPS sono moduli organizzativi, dipendenti dalla Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale/Agenzia complessa/Agenzia, che l'Istituto può istituire in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, per realizzare una maggiore economicità del servizio e prossimità all'utenza.

Le Strutture Sociali concorrono alla realizzazione delle finalità istituzionali in materia di attività sociali a favore degli iscritti, dei pensionati e dei loro familiari.

Reassessment degli assetti organizzativi



L'Istituto è impegnato in un percorso di «**Reassessment**» dei propri assetti organizzativi.



Obiettivo: **cambiare il modello di distribuzione dei servizi** e delle attività produttive rafforzando la **funzione utente-centrica**.

Il Reassessment

Nuovi contenitori di operatività, ampi, differenziati e collaborativi che rispondono alle aspettative e agli interessi delle persone.

Impatta sulle Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Filiali provinciali e Agenzie complesse

L'Istituto ha identificato l'elemento chiave del cambiamento nella necessità di *conoscere* l'utenza, i suoi comportamenti e l'insieme dei suoi bisogni, al fine di riorganizzare le attività e i processi istituzionali **come servizio proattivo e personalizzato** in funzione delle reali necessità di cittadini e imprese.

La profilazione degli utenti ha consentito di individuare *il set dei bisogni* e delle aspettative che interessano in via potenziale le diverse tipologie *di utenti*

Il Reassessment - La stratificazione «orizzontale» delle attività

Nella parte superiore

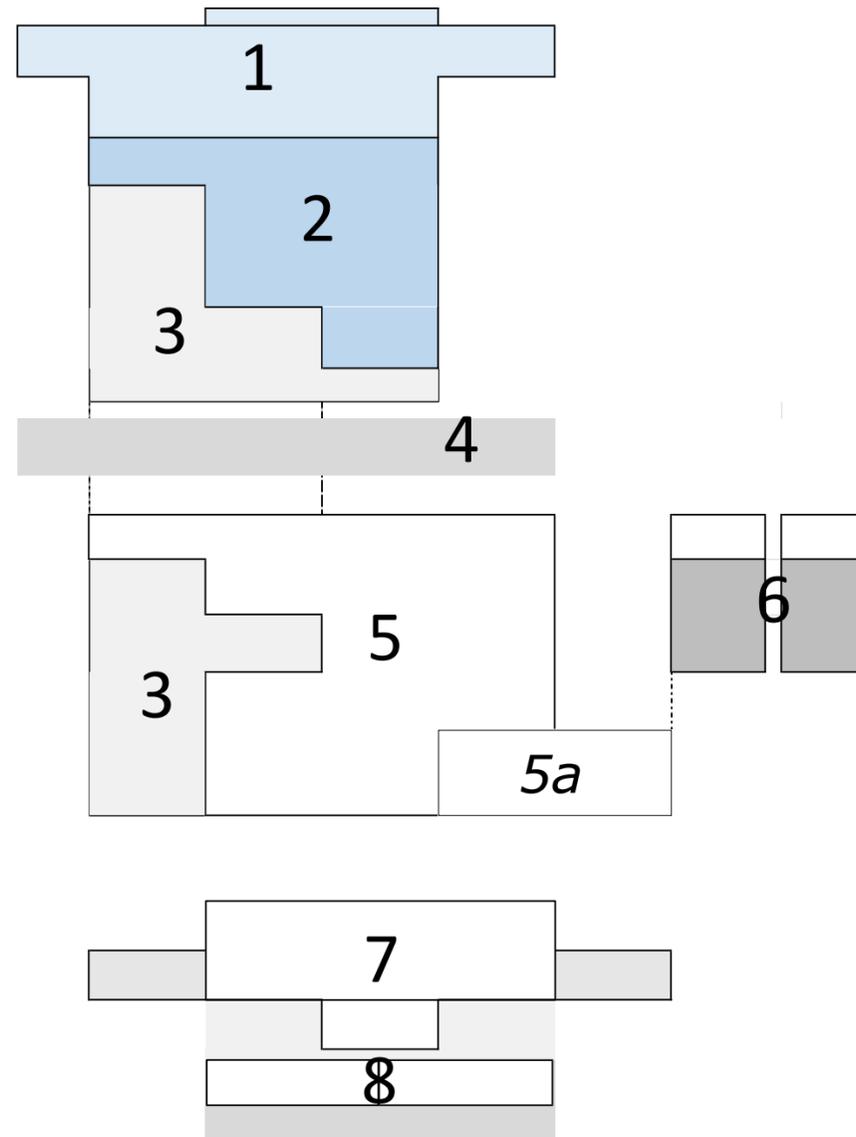
Le attività più frequenti e standardizzate, rivolte alle fasce di utenti più bisognose di assistenza e contatto diretto con l'Istituto, da distribuire capillarmente in tutte le Sedi dell'Istituto

Nella parte centrale

Le linee di servizio dai contenuti più settoriali o specialistici, rivolti a specifiche categorie di lavoratori stabili o anche utenti interni, oppure finalizzate a logiche di accentramento e obiettivi interni (economie di scopo o di scala).

Nella parte inferiore

Le attività di presidio e controllo proattivo dei flussi informativi, che presuppongono contatti esclusivamente telematici con gli stakeholder che immettono dati nei sistemi informativi dell'Istituto



- 1 Informazione di primo livello
- 2 Lavorazione di un nucleo di prodotti ad alta frequenza, elevata automazione e necessità di relazione con l'utente
- 3 Lavorazione seriale di prodotti organizzabili per liste
- 4 Informazione di secondo livello, dedicata alle risposte specialistiche e alla consulenza
- 5 Lavorazione accentrata di prodotti a specifico contenuto professionale e/o bassa frequenza
- 5a Attività di supporto alla Direzione
- 6 Lavorazione in via esclusiva di prodotti specifici, solitamente a bassa frequenza
- 7 Gestione delle evidenze (controlli di merito) generate dall'elaborazione dei flussi informativi, i cui risultati alimentano cicli di lavorazione interna dedicati al recupero dei crediti e alla verifica amministrativa
- 8 Monitoraggio permanente dei flussi informativi, finalizzato al controllo in tempo reale della qualità dei dati in ingresso nei sistemi informativi (controlli logico-formali)

II REASSESSMENT: le attività istituzionali e gli assetti organizzativi

Le attività istituzionali sono riaggregate 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: sono le attività “core” da riprodurre in tutti i punti della rete, 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 a carico del regime generale, provvidenze economiche), facendosi carico di volumi commisurati alle risorse disponibili.

II REASSESSMENT: le attività istituzionali e gli assetti organizzativi

Le attività istituzionali sono riaggregate in tre aree omogenee sotto il profilo dell'approccio

operativo, dei comportamenti organizzativi e del target di riferimento:

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 da iscritti alle gestioni sostitutive o esonerative dell'AGO, ovvero da lavoratori 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).

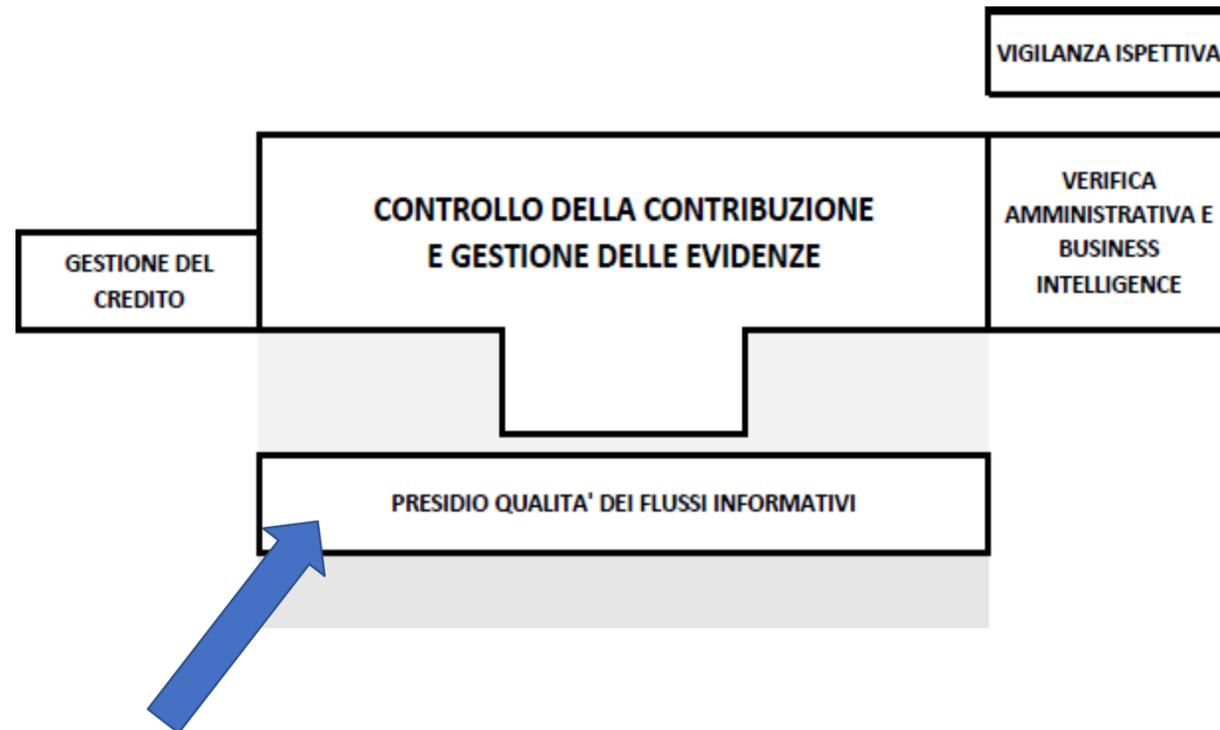
II REASSESSMENT: le attività istituzionali e gli assetti organizzativi

Le attività istituzionali sono riaggregate in tre aree omogenee sotto il profilo dell'approccio

operativo, dei comportamenti organizzativi e del target di riferimento:

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.

Adesso conosciamo meglio le unità organizzative



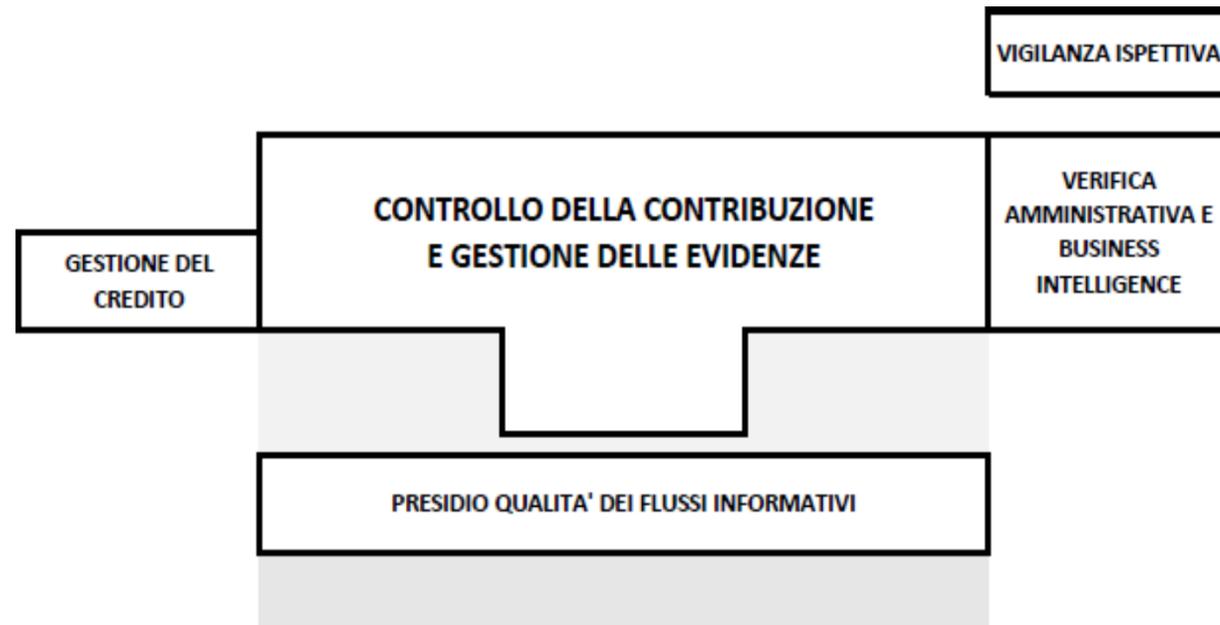
Il governo integrato dei flussi di informazioni aziendali

L'intero processo di ispezione, rettifica ed elaborazione dei dati è svincolato dalle dinamiche della domanda di servizio (non è «trainato» dagli input degli utenti), ma si realizza direttamente sui flussi di informazioni e tramite la relazione collaborativa con tutti gli attori che immettono dati nei sistemi informativi dell'Istituto.

Questo macro-processo si articola in quattro approcci fortemente integrati e mutualmente rinforzanti:

Il presidio di qualità dei flussi informativi (anagrafici, assicurativi e contributivi) 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 tempestivamente sui flussi informativi errati o mancanti.

Adesso conosciamo meglio le unità organizzative



Il governo integrato dei flussi di informazioni aziendali

Il controllo di congruità della contribuzione e gestione delle evidenze lavora su quelle informazioni che hanno superato i controlli logico-formali, ma che rivelano aspetti di criticità sulla base del confronto con altre classi di informazioni o con 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 dati da sottoporre a verifica amministrativa.

La gestione del credito attiva tempestivamente le procedure di recupero, a valle delle attività di controllo di congruità e gestione delle evidenze.

La verifica amministrativa raggruppa le iniziative di controllo non routinario sui comportamenti aziendali e sulle classi di dati che eccedono determinate soglie o valori di rischio (es. procedure Frozen).

La vigilanza ispettiva mette in atto il piano operativo diretto alla lotta al lavoro nero e al controllo sistematico della correntezza e correttezza dei versamenti contributivi.

Il coordinamento e la responsabilità delle attività di vigilanza ispettiva sono assicurate dalla Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

Il modello di servizio dell'Istituto

03

Le sfide

L'Istituto

NUOVO MODELLO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

Pensare nuove forme di interazione tra cittadini e imprese in funzione utente-centrica, anticipando i bisogni dell'utenza



- ✓ Servizi semplici e facilmente fruibili
- ✓ Esperienza di utilizzo omogenea tra i canali e servizi
- ✓ Maggiore affiancamento nella fase di orientamento ai servizi
- ✓ Minimizzazione informazioni richieste
- ✓ Servizi erogati in maniera proattiva

EVOLUZIONE SISTEMI INFORMATIVI

Innovare i servizi in chiave digitale attraverso piattaforme trasversali di servizio (interoperabilità)



- ✓ Efficientamento della spesa
- ✓ Creazione strumenti a supporto operatività in smart working
- ✓ Chiarezza delle responsabilità
- ✓ Valorizzazione e ampliamento competenze
- ✓ Sicurezza e privacy by design
- ✓ Orientamento *Data driven*

EVOLUZIONE MODELLO DI FUNZIONAMENTO

Massimizzare l'integrazione e l'interoperabilità all'interno dell'ecosistema P.A. a livello nazionale ed europeo



- ✓ Maggiore ricorso al Cloud
- ✓ Adozione paradigma API first
- ✓ Interoperabilità interna e esterna
- ✓ Velocità e semplicità di realizzazione dei servizi
- ✓ Utilizzo efficace dei dati
- ✓ Semplicità di integrazione con le piattaforme nazionali

MONITORAGGIO RISULTATI



- rispetto agli obiettivi del Piano triennale e agli obiettivi tecnologici dell'Istituto
- rispetto al valore erogato a cittadini e imprese

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Risorse PNRR



Elaborazione progetti



Realizzazione interventi che sfruttino punti di forza dell'infrastruttura esistente e opportunità offerte dalle nuove tecnologie



Creazione di un modello utente-centrico

Per definire **l'infrastruttura** su cui poggia la sua proposta di valore, l'Istituto sta cogliendo le opportunità di finanziamento derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Le risorse innescate dal PNRR rappresentano, infatti, un'**ulteriore opportunità** per portare avanti progetti che imprimano un'accelerazione decisiva nella **realizzazione del processo di trasformazione digitale dell'Istituto**, attraverso un programma articolato di interventi, politiche di servizio e scelte tecnologiche coerenti con la **creazione di un modello utente-centrico**:



capacità di **rispondere ai bisogni** di Cittadini e imprese

in maniera semplice e chiara, in tempi rapidi e in un'ottica di differenziazione del servizio in funzione dei diversi segmenti di utenza, riducendo il *digital divide*.

★ **Il Piano strategico digitale ICT 2022-2024 esprime e declina il modello di servizio dell'INPS**

L'Istituto intende porsi sempre di più come **interfaccia di semplificazione** tra la comunità amministrata (composta da cittadini, lavoratori e imprese) e l'accesso ai diritti e ai servizi loro destinati

Tutti i servizi sono progettati in ottica di massima **inclusività** e secondo una logica di **diversificazione dell'offerta e personalizzazione dell'esperienza**

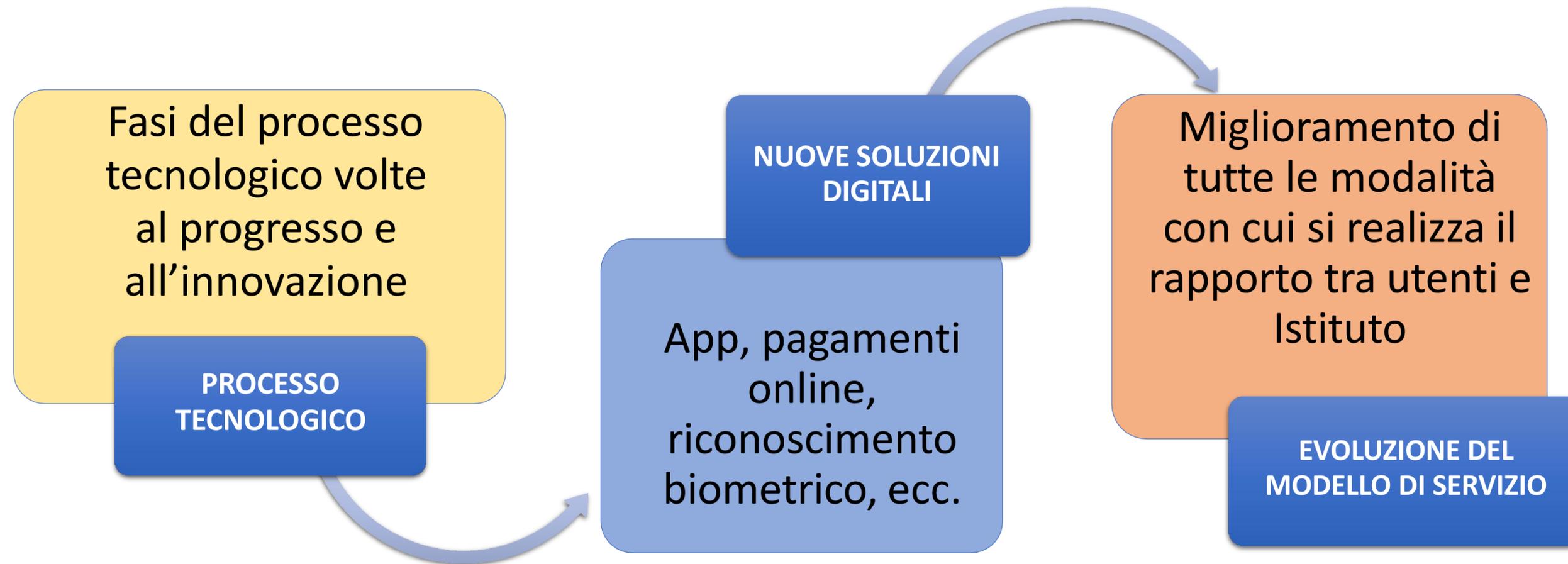
L'Istituto **presidia la qualità e la compliance di ogni prestazione**, guardando anche all'esperienza complessiva dell'utente e al valore che gli viene restituito in termini di **impatto e benessere sociale**

L'insieme delle modalità relazionali deve fornire una **gamma di opzioni idonea a garantire uguaglianza di opportunità** nell'accesso ai diritti

La fruizione dei singoli servizi deve essere pensata per soddisfare i bisogni e le aspettative dei **diversi target di utenza**

Natura inclusiva del modello di servizio, orientato alla **riduzione del *digital divide*** e alla **rimozione dei vincoli** di ordine tecnologico, geografico, sociale e linguistico che potrebbero interessare segmenti anche piccoli di popolazione

Il processo di trasformazione digitale dell'Istituto



I Key concepts dell'evoluzione del Modello di erogazione dei servizi

Esperienza utente: miglioramento dell'esperienza di interazione utente-Istituto lungo tutte le fasi della domanda di prestazioni/servizi

Omnicanalità: possibilità di interazione attraverso tutti i canali e *touchpoint* in modo contemporaneo e sinergico

Prossimità, personalizzazione e proattività nell'erogazione dei servizi

Nuova proposta di valore agli utenti: evoluzione del modello di servizio coerente con l'evoluzione di sistemi e infrastrutture

Coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione

Analisi feedback utenti per rispondere con efficienza ed efficacia ai loro bisogni ed elevare i livelli di soddisfazione, qualità percepita e fiducia complessiva nell'Istituto

Per accompagnare il cambio del modello di funzionamento e sostenere la trasformazione del modello di erogazione dei servizi risulta fondamentale l'**evoluzione dell'organizzazione (*Change Management*)**

Modello di Change Management

Adottato con determinazione del DG n. 108 del 18 maggio 2021

Tutte le evoluzioni organizzative devono essere accompagnate da un **modello di *Change complessivo che guidi l'adattamento*** in termini di competenze del personale, processi e, più in generale, di nuove metodologie e best practice.

Il modello di *Change Management* (letteralmente «gestione del cambiamento») **mira a coinvolgere gli utenti interni all'Istituto accompagnandoli nell'evoluzione dei ruoli professionali**, attraverso un programma di apprendimento degli strumenti e delle metodologie poste alla base della trasformazione digitale, con l'obiettivo di realizzare una vera e propria **trasformazione culturale**.

In questo contesto, la **funzione *Transformation (o Design Authority)*** guiderà le fasi di disegno degli **scenari operativi** verso i quali far evolvere i servizi dell'Istituto garantendo uniformità gestionale, architettuale e tecnologica.

Le forme tradizionali della *Customer relationship* dell'Istituto



MODALITA' «SELF SERVICE»

Interazione diretta tra l'utente e il sistema informativo, che si traduce in una fruizione dei servizi da parte dell'utente finale completamente autonoma e/o in un'erogazione dal sistema informatico che consenta di minimizzare l'impiego di risorse umane.



MODALITA' «SERVITO»

Servizio erogato, presidiato o assistito da una struttura territoriale, a cui è destinato un processo di revisione del ruolo delle Agenzie e delle risorse strumentali loro dedicate, comprendendo nel processo evolutivo sia l'attività gestionale degli operatori, sia i canali fisici e virtuali messi a disposizione per il rapporto con gli utenti.



MODALITA' «INTERMEDIATO»

Servizio preso in carico da utenti professionali (consulenti, Patronati) che partecipano alla creazione di valore per l'utente finale, verso cui è destinata una politica di partenariato sempre più solida e supportata

dalle piattaforme tecnologiche.

La modalità

La **modalità self** è rivolta ad una **SELF** ampia platea di utenti anche con competenze digitali di base.

Il servizio è generato **dall'interazione diretta dell'utente con il sistema**

informativo. La modalità comporta:

Il superamento dei vincoli territoriali per la produzione

Immediatezza nella soddisfazione dei bisogni

La modalità

Modalità servito: l'interazione è mediata dalle strutture territoriali.

Il modello conferma la centralità della relazione fisica, implica l'accesso in presenza ad una struttura e il dialogo frontale.



Sarà l'utente nella sua totale autonomia a scegliere il modello di interazione: in presenza fisica, web meeting, richiamata telefonica.

L'attuale organizzazione del Front end di sede prevede l'accesso agli sportelli e alla di linea consulenza solo in modalità «**prenotazione**»: l'utente può prenotare uno sportello fisico, una richiamata telefonica oppure un incontro via web meeting.

La modalità intermediata

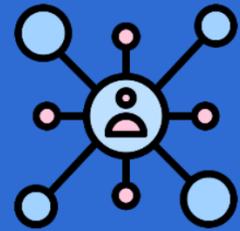
La **modalità intermediata**: inps e gli intermediari sono **partner** nel soddisfare i bisogni dell'utente/azienda. Gli intermediari interessano sia **l'area delle entrate** (consulenti del lavoro e commercialisti) che **l'area delle prestazioni** (patronati e CAF).



Gli intermediari sono integrati nel sistema di **co-produzione del servizio** stesso. Nel rispetto della privacy e della sicurezza, gli intermediari convenzionati hanno **accesso alle informazioni e ai dati** in possesso dell'Istituto.

La modalità Omnicanale

La modalità **Omnicanale** integra i canali ed offre **opportunità relazionali** alle necessità contingenti dell'utenza.



Tutti i *touchpoint* dell'Istituto sono integrati e collegati tra loro.

Tale modalità garantisce all'utente **un'offerta di servizio integrata su più canali e dispositivi** assicurando che tutti i contatti ricevuti nei diversi touchpoint siano chiari, pertinenti e coerenti nel tempo.

L'utente deve poter transitare da una modalità ad un'altra senza ostacoli e appesantimenti.

Le modalità di erogazione del servizio



Il miglioramento dell'esperienza

Miglioramento
esperienza utente
su tutti i punti di
contatto
dell'Istituto



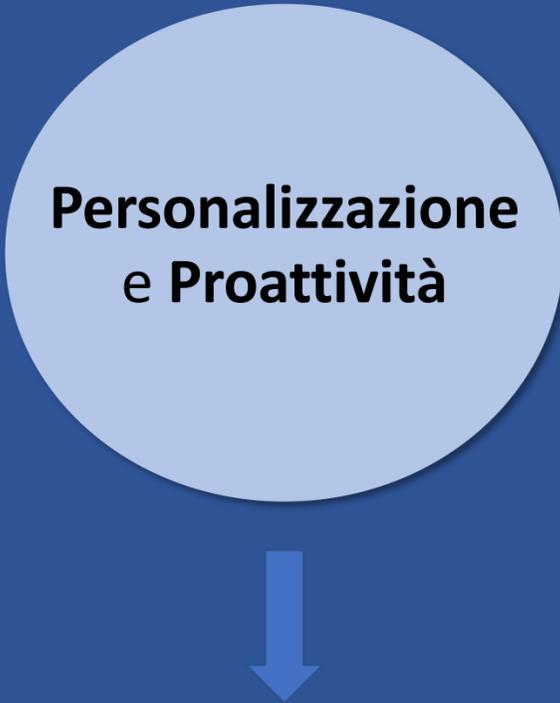
- ✓ **Modalità di erogazione del servizio differenziata e distribuita in una pluralità di canali** di interazione e punti di contatto, tra loro integrati e sinergici, che favoriscano coerenza e continuità all'interno dell'ecosistema digitale, anche in presenza di un bisogno personale poco consapevole e definito.
- ✓ **Superamento dei vincoli** di ordine tecnologico, geografico, sociale e linguistico che potrebbero interessare segmenti anche piccoli di popolazione (digital divide), assicurando **l'inclusione e l'accesso** ai diritti per la totalità degli utenti.
- ✓ **Multicanalità**, intesa come offerta di un'**esperienza fluida e uniforme tra i diversi canali**.
- ✓ **Ascolto e coinvolgimento** degli utenti, per consentire **l'ideazione di nuovi servizi** o il **miglioramento continuo di quelli esistenti**.
- ✓ Progettazione dell'intero Customer journey - inteso come esperienza complessiva di interazione tra utenti e Istituto in tutte le sue fasi - assicurando che le informazioni ricevute nei diversi canali e punti di contatto siano integrate, semplici da capire e coerenti tra di loro e nel

L'Istituto accompagnerà gli utenti nel loro viaggio all'interno dell'ecosistema digitale:

- guidandoli attraverso **messaggi semplici e personalizzati**;
 - aiutandoli ad orientarsi e ad acquisire **consapevolezza rispetto alle opportunità offerte**;
 - dando loro chiara **visibilità dei possibili canali** attraverso cui interagire con l'Istituto.

Personalizzazione e Proattività

Personalizzazione e Proattività



- ✓ **Individuazione di bisogni e aspettative** dei diversi segmenti di utenza.
- ✓ **Personalizzazione del servizio** in funzione dei bisogni specifici dell'utente e dei mezzi utilizzati per soddisfarli.
- ✓ **Anticipazione delle esigenze dell'utente in chiave proattiva.**
- ✓ **Attivazione di servizi di notifica personalizzati** sulle prestazioni potenzialmente spettanti al singolo soggetto in corrispondenza di determinati eventi della vita assicurativa o aziendale.

Proposta di contenuti creata dinamicamente sulla base delle caratteristiche degli utenti e sui loro interessi

Operatività differenziata e delocalizzazione della produzione

Operatività differenziata e delocalizzazione della produzione



- ✓ **Revisione dell'attuale configurazione territoriale, logistica e produttiva dell'Istituto.**
- ✓ **Distribuzione flessibile dei carichi di lavoro** e gestione più efficiente dei sistemi di allocazione delle pratiche.
- ✓ **Garanzia di maggiore fluidità, organicità ed efficienza** alla lavorazione delle pratiche e conseguente riduzione dei tempi di lavorazione lato utente.
- ✓ **Ottimizzazione delle attività eseguite dal back-office.**
- ✓ **Standardizzazione ed unificazione delle fasi lavorative**, garantendo un'istruttoria unica e omogenea per le diverse prestazioni e realizzando strumenti che facilitino la gestione e la lavorazione della pratica.

- Superamento del vincolo di competenza territoriale** per l'assegnazione delle pratiche
- Gestione flessibile dei carichi di lavoro**, indipendente da gestioni contabili e centri di costo
- Aumento della soddisfazione** dei bisogni e delle aspettative dei diversi segmenti di utenza

Sviluppo dell'approccio consulenziale

Sviluppo
approccio
consulenziale

- ✓ Progettazione dei servizi in **funzione utente-centrica**.
- ✓ Erogazione dei servizi in **modalità inclusiva** su tutti i canali di accesso.
- ✓ **Supporto all'utente** durante tutte le fasi di interazione con l'Istituto.
- ✓ **Messa a disposizione da parte dell'Istituto del proprio know-how**, fornendo all'utente gli strumenti necessari per orientarlo all'interno dell'ecosistema di prestazioni erogate, aiutandolo ad individuare quelle di suo interesse.
- ✓ **Evoluzione del ruolo degli intermediari** - attraverso una politica di partenariato sempre più solida supportata dalle piattaforme tecnologiche e dal processo di trasformazione digitale – che passano da «controparte» a **partner strategici** dell'Istituto in questo percorso di cambiamento nello svolgimento dell'attività di informazione, di assistenza e di tutela degli utenti.

☐ **Semplificazione** delle interazioni

☐ **Creazione di valore** per l'utente finale

Interoperabilità tra PP.AA e valorizzazione del patrimonio

informativo

Interoperabilità tra
PP.AA e
valorizzazione del
patrimonio
informativo



- ✓ **Cooperazione tra Istituto e PP.AA**, intesa come **costruzione di interi processi e servizi** all'utente finale **erogati in maniera collaborativa da Amministrazioni diverse** secondo il *principio di Interoperabilità* indicato dall'AgID.
- ✓ **Corretta gestione e conservazione del patrimonio dati dell'Istituto**, quale presupposto dell'interoperabilità tra PP.AA, prevedendo **standard di qualità e sicurezza** per rendere i dati effettivamente fruibili, minimizzando i rischi derivanti dal loro utilizzo.
- ✓ **Semplificazione nelle modalità di accesso** sia attraverso piattaforme uniche di accesso (*Data Hub*) per tutti i flussi informativi diretti alle principali banche dati dell'Istituto, sia verso l'esterno investendo sullo sviluppo degli *Open Data*.
- ✓ Introduzione di soluzioni di Intelligenza Artificiale, *Machine Learning e Analytics*, per abilitare la costruzione di strategie *insights driven*.
- ✓ **Modelli di servizio proattivi e in grado di fornire risposte personalizzate e immediate agli**

- Semplificazione** delle interazioni
- Creazione di valore** per l'utente finale

La presa in carico dell'utente

Il modello *non prevede una separazione* netta fra *back office* e *front office*, 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.

- L'informazione si distingue in:
- **Informazione di I Livello;**
 - **Informazione di II Livello.**

La presa in carico dell'utente:

Informazione di primo livello

Il NBSS è, per sua natura, **livello** orientata al contatto diretto con gli utenti e assicura il servizio di:

- **Reception.** Il servizio primario di accoglienza, ascolto, orientamento e problem solving, che comprende l'erogazione immediata di prodotti semplici e servizi a ciclo chiusi).
- **Sportello.** Assicura l'**informazione di primo livello**, che 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. Allo sportello si accede solo tramite prenotazione.
- 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*, Gestioni Appuntamenti, web meeting, ecc. Agli Appuntamenti si accede solo tramite prenotazione.
- **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.

La presa in carico dell'utente:

L'informazione di livello II

Le **lavorazioni accentrate a livello provinciale e nei Poli di produzione** sono caratterizzate da uno specifico contenuto professionale.

Per tale motivo, la fase di contatto è gestita, di norma, nella modalità dell'interazione di II livello (come descritte per il NBSS).

La prenotazione di un accesso agli sportelli o alla consulenza può essere effettuata tramite uno dei seguenti canali:

- App INPS Mobile (disponibile per sistemi Android e iOS);
- Portale internet dell'Istituto (www.inps.it, *MyInps*);
- Contact Center (servizio automatico vocale o con operatore);
- Reception.

La presa in carico dell'utente:

L'informazione di L e II

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**.

Tale forma 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 .

NUOVE MODALITÀ DI LAVORO

La **trasformazione digitale** ha **impatti** importanti anche nelle **modalità di svolgimento del lavoro**, negli aspetti di **progettazione dei servizi** e nei **processi di crescita della cultura organizzativa**, atteso che i dispositivi mobili e le nuove tecnologie abilitanti cambiano in profondità le abitudini delle persone e la natura stessa delle organizzazioni sociali.



SMART WORKING



L'adozione dello smart working come misura organizzativa che interviene nel rapporto tra persone e Istituto ed ha alla base la **proposta dell'autonomia nelle modalità di lavoro** a fronte del raggiungimento dei risultati, si coniuga con la **riprogettazione delle modalità di svolgimento delle attività lavorative** e si propone quale **soluzione alla sfida della conciliazione delle esigenze dei lavoratori con quelle dell'Istituto**.

L'Istituto, al fine di agevolare la nuova modalità di lavoro, **ha fornito a tutto il personale INPS laptop e dispositivi mobile aziendali**.



INPS - Assetti organizzativi e territoriali e modello di servizio

ver.1.0 / 26-04-2023