

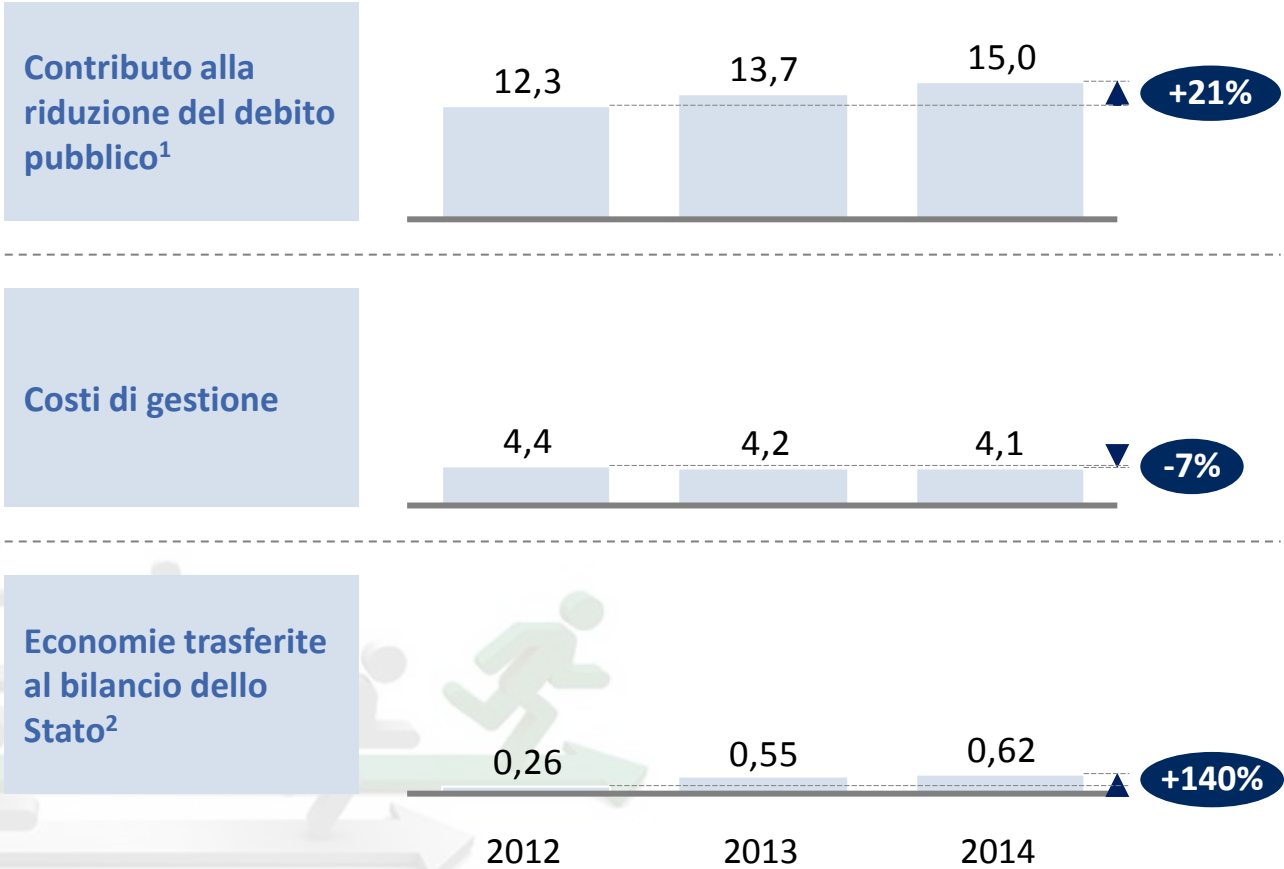


Progetto

«Evoluzione del modello di servizio dell'INPS»

INPS oggi: risultati in continuo miglioramento

Miliardi di euro



1 Iniziative collegate ad attività istituzionali che comportano maggiori entrate o minori uscite, sia di contributi che di prestazioni (internamente: Valore economico della produzione)

2 Riduzioni di spesa derivanti da provvedimenti legislativi comportanti il versamento delle relative economie al bilancio dello Stato

Attuale contesto: una spinta verso ambizioni sempre più alte

Fattori esterni

- Sofisticazione esigenze «utenti»
- Nuove tecnologie e digitalizzazione
- «Pressione» su efficienza e spending review



Fattori interni

- Crescita perimetro (INPDAP, ENPALS)
- Crescente disponibilità di dati e informazioni
- Evoluzione da agenzia pubblica a «azienda» di servizio

Obiettivo/aspirazione

*Erogare un **servizio***

***eccellente**, innovativo ed*

***efficiente** a **cittadini**, imprese*

*e **pubblica amministrazione***

*in logica **«utente-centrica»** e*

*di **«sistema aperto»** integrato*

con il Paese

Evoluzione di INPS: cinque pilastri strategici

Pilastri del cambiamento individuati

*Creazione di valore
per l'utente*

*Ottimizzazione della
macchina produttiva*

Ambizione

Rappresentare il motore per l'integrazione del sistema del welfare e del servizio delle PP.AA. nazionali, erogando un servizio eccellente, innovativo e efficiente a cittadini, aziende e PP.AA. in logica utente – centrica

1

Offerta gestita in modo integrato per **segmenti** con bisogni omogenei

2

Nuovo modello di servizio «utente-centrico»

3

Articolazione territoriale ottimizzata

4

Organizzazione interna snella che asseconda le esigenze degli utenti

5

Reingegnerizzazione di processi e sistemi informativi in logica utente-centrica

Creazione di valore per l'utente: capisaldi del cambiamento

Capisaldi del cambiamento

Da ...



... A

1 Offerta

- **Catalogo prodotti** gestito **sulla base della domanda**¹ e servizi informativi impersonali, generici e limitati a servizi già scelti dall'utente²

- **Segmentazione** utenza in base ai bisogni
- **Portafoglio prodotti** gestito in modo integrato secondo un approccio consulenziale personalizzato

2 Modello di servizio

- **Modalità di offerta dei servizi** che ricalca gli assetti organizzativi interni, indipendentemente dall'insieme di bisogni che interessano uno stesso soggetto
- Necessità per l'utente di **individuare l'ufficio di competenza**, con conseguente accesso pluricanale ai servizi

- **Approccio proattivo** e multicanale alle esigenze dell'utente attraverso una **ricomposizione delle metodologie e delle competenze** attuali basata su un maggiore controllo degli eventi e sulla previsione delle tendenze e dei comportamenti
- **Presa in carico unitaria** dei bisogni di ciascun profilo di utenti

3 Articolazione territoriale

- **Struttura territoriale fortemente capillare** e diffusa sul territorio
 - ~500 sedi³, agenzie e agenzie complesse
 - ~1.700 Punti INPS⁴ e Punti Cliente⁵

- **Razionalizzazione** delle strutture presenti sul territorio con **semplificazione del layout dei punti di contatto fisico** in ottica di servizio, valorizzando presenza territoriale degli intermediari

Ottimizzazione della macchina: capisaldi del cambiamento

Capisaldi del cambiamento

Da ...

» ... A

4 Organizzazione interna e risorse umane

- **Struttura organizzata** per **aree tematiche istituzionali** e linee di produzione con forte **parcellizzazione** e senza una chiara separazione tra funzioni di governo e funzioni “core”
- Forte cultura di **efficienza procedurale**
 - Risposte puntuali a **istanze formali**
 - **Certificazione** solo di atti e situazioni già consolidati
- Politiche di **rewarding** correlate allo **sviluppo professionale** e alla **progressione delle competenze** più funzionali al nuovo modello di servizio ad oggi non consentite

5 Processi e sistemi

- **Piattaforma tecnologica** organizzata in **logica verticale per linea di produzione**, con limitato livello di integrazione per la gestione unitaria degli utenti
- **Passività** rispetto ai trend e ai volumi della domanda, con i processi di produzione innescati prevalentemente da input specifici o adattamenti rispetto a situazioni già in atto

- Struttura organizzativa in grado di:
 - Presidiare il nuovo modello di erogazione dei servizi secondo principi di semplificazione e **creazione di valore** per gli utenti;
 - Assicurare **governabilità** e processi decisionali più efficaci e rispondenti ai continui mutamenti di contesto

- **Riprogettazione banche dati e infrastruttura tecnologica** in ottica di
 - **Integrazione** di **fonti** informative
 - Garanzia della **tracciabilità** dei **processi** di erogazione di servizio
 - Creazione di un **sistema aperto** con le altre PP.AA.

Istituiti cinque Gruppi di lavoro dedicati alla definizione delle linee guida evolutive

Obiettivi dei Gruppi di lavoro



A Nuovo modello di servizio



Ridefinizione **modello di servizio** ai cittadini e alle aziende, ispirato a principi di **proattività** e **personalizzazione**, **semplificazione** nell'accesso ai servizi, sviluppo di servizi di **orientamento** e **consulenza**, realizzazione di **sinergie** istituzionali

B Evoluzione del modello professionale



Individuazione un complesso di iniziative per rendere il modello organizzativo, le strutture, i comportamenti e le azioni **funzionali al raggiungimento degli obiettivi** in ottica di **creazione di valore** per i clienti, esterni ed interni

C Sistema di performance management



Adeguamento del sistema di **performance management** allo scopo di orientare l'attività e la performance a ogni livello dell'istituto verso i più **elevati standard** di **qualità**, **efficacia** ed **efficienza**

D Creazione del valore e monitoraggio della spesa



Individuazione di un complesso di iniziative per rivedere gli obiettivi da realizzare, gli strumenti e le metodologie da utilizzare, per un'**ottimale allocazione delle risorse**

E Quick wins – Azioni immediate ad impatto certo



Individuazione di iniziative in grado di generare valore garantendo, a risorse invariate, **risultati immediati** in termini di semplificazione dei processi, di efficienza e di economicità

Tempistica di lavoro:
da luglio a
dicembre 2015

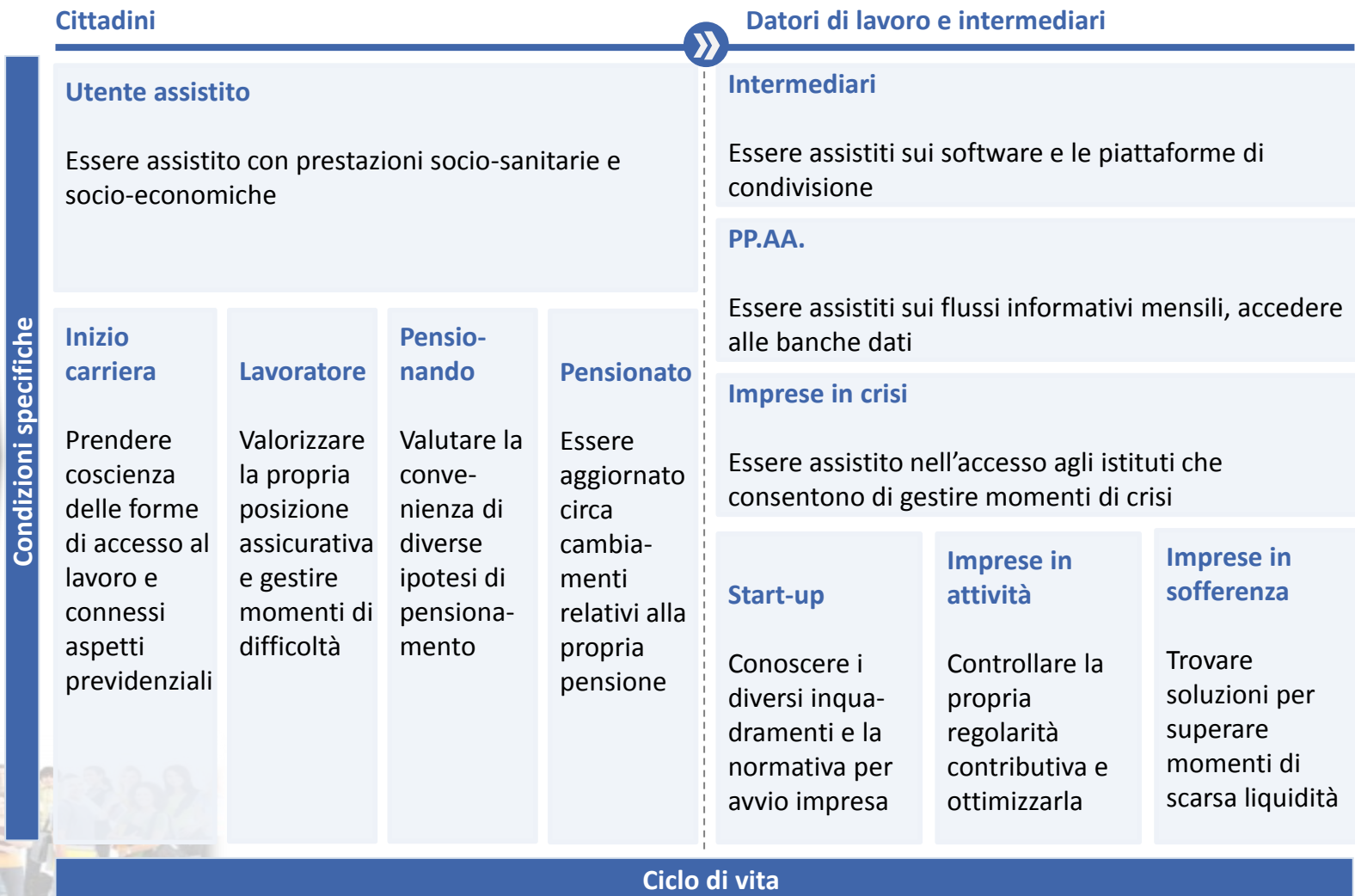
Linee guida del cambiamento

Un'offerta di servizi integrata per **segmento e profili di utenza**

Modello di distribuzione del servizio, articolazione di canali e modalità di interazione organizzati alla luce dei **bisogni dell'utente**

Digitalizzazione dei servizi e piena **automazione** e **dematerializzazione** dei processi di lavoro come fattori propulsivi del cambiamento

A Segmentazione dell'utenza sulla base dei bisogni



L'evoluzione del modello di servizio si fonda sulla capacità di **conoscere, analizzare e anticipare i bisogni** dell'utenza identificando **segmenti omogenei** a cui associare un'offerta integrata



A Nuovo modello di articolazione del servizio

Linee guida evolutive del modello



¹ Inclusa consulenza di base

Nuovo modello di erogazione del servizio

■ Coordinamento territoriale
■ Erogazione del servizio

□ Informazione, presa in carico e consulenza di base

Da ...

... A

Principali cambiamenti

Direzione Regionale

Direzioni Provinciali/ Aree Metropolitane

Filiali di coordinamento

Punti INPS

Agenzie complesse e Agenzie Territoriali

Punti Cliente

Canali telematici¹

Intermediari

Direzione Regionale

Direzioni provinciali / Poli per la creazione del valore

Agenzie di servizio

Agenzie di servizio

Punti cliente

Punti cliente

Canali telematici¹

Intermediari

➤ **Razionalizzazione** dell'asset territoriale e centralizzazione delle attività produttive

➤ Maggiore capillarità facendo **leva su P.A. ed Enti locali**

➤ **Integrazione cross-canale** mediante fascicolo unico e interfaccia per segmento e canale

Nuovo modello di erogazione del servizio: dettaglio sulle strutture INPS

Caratteristiche

Direzioni provinciali /Poli per la creazione del valore

- Strutture **specializzate di back office**
 - Forte **specializzazione e delocalizzazione** rispetto alle domande di servizio
 - Orientamento alla **generazione di valore** in termini di:
 - Accertamento contributi
 - Gestione proattiva del credito
 - Controllo delle prestazioni
 - Gestione ricorsi
 - ...
 - Scelta dell'ubicazione in relazione alla **disponibilità di risorse** (umane e strumentali)

Agenzie di servizio

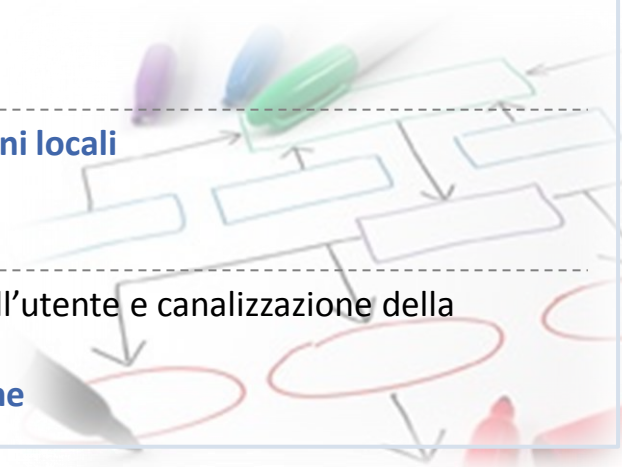
- Strutture **snelle e omogenee sul territorio** (georeferenzialità per l'ubicazione delle agenzie e differenziazione dimensionale)
- Layout del **front office orientato all'utenza** e all'utilizzo della multicanalità di accesso delle domande di servizio
- **Attività consulenziale** prevalente

Punti cliente

- **Capillarità e ubicazione presso altre amministrazioni locali**

Canali telematici

- **Accesso e navigazione semplificati** (profilazione dell'utente e canalizzazione della richiesta)
- Completa **integrazione con il processo di produzione**



Digitalizzazione, automazione e dematerializzazione come fattori propulsivi del cambiamento

Fascicoli elettronici individuali



Predisposizione di un **fascicolo unico** per tipologia di utente che contenga la sua **storia contributiva** e tenga traccia delle **interazione** dello stesso **con l'Istituto**

Knowledge Management Center



Creazione di una «**libreria virtuale**» nella quale vengano codificate le **conoscenze necessarie al personale** nella gestione delle diverse attività

MyINPS



Realizzazione di una **nuova interfaccia web personalizzata** per utente

Dematerializzazione e automazione



Finalizzazione del **processo di dematerializzazione** delle **informazioni e automazione** delle **procedure**

- Il nuovo modello professionale, realizzato in **coerenza** con l'evoluzione del **modello di servizio** orientato preminentemente a porre **l'utente al centro**, si propone di superare la distinzione tra linee procedurali attraverso una nuova articolazione degli **ambiti professionali** relativi alla produzione
- Il nuovo modello:
 - Si fonda sul processo di **riagggregazione di funzioni e conoscenze**
 - È teso a valorizzare/ridisegnare **figure professionali esistenti** e ad individuarne di **nuove**



B Profili professionali definiti

Produzione Istituzionale	Profilo tecnico-specialistico		Profilo consulenziale	Profilo interfunzionale
	Area B	Area C		
Diretta	Operatore ➤ Collabora, nell’ambito delle strutture produttive, alla gestione di attività produttive	Gestore ➤ Responsabile della diretta gestione di attività produttive nell’ambito delle strutture produttive	Consulente ➤ Presente nell’ambito delle strutture produttive, è funzionale a rispondere alle esigenze di determinati profili di utenti	
Supporto	Assistente operativo ➤ Collabora, nell’ambito della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di supporto e coordinamento alla produzione	Specialista di produzione ➤ Responsabile della diretta gestione, nell’ambito della direzione regionale e generale, delle attività di supporto e coordinamento alla produzione	Consulente ➤ Presente nell’ambito delle Direzioni regionali, è funzionale a supportare le strutture produttive, per la ricerca delle soluzioni necessarie al migliore governo dei processi produttivi rispetto ad un determinato profilo di utenti	Specialista interfunzionale ➤ Presente nell’ambito delle Direzione centrali di prodotto e di Governo e Innovazione, è funzionale a supportare la dirigenza nella gestione delle attività interfunzionali e i rapporti con le altre Strutture e con gli interlocutori esterni
Governo e innovazione	Assistente esecutivo ➤ Collabora nell’ambito delle strutture produttive², della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di governo e innovazione	Specialista di funzione aziendale ➤ Responsabile della diretta gestione, nell’ambito delle strutture produttive, della direzione regionale e generale, delle attività di governo e innovazione		

1 La profilazione degli utenti è stata effettuata dal Gruppo di lavoro in coerenza con le linee evolutive del Modello di Servizio

2 Nell'ambito delle strutture di comunicazione esterna, controllo di gestione, contenzioso, contabilità

Avvio e svolgimento della fase di implementazione

I Gruppi di lavoro hanno individuato le **specifiche progettuali** da sviluppare in:

- **Programmi operativi**
- **Attività**
- **Progettazione esecutiva** degli interventi

Macropianificazione degli interventi



Principali interventi operativi da avviare in via prioritaria

1 Offerta

2 Modello di servizio

- **Gestione integrata e proattiva** dei servizi collegati alla posizione individuale/aziendale

3 Articolazione territoriale

- **Rivisitazione assetto logistico** in funzione di considerazioni costi/benefici
- **Riutilizzo** degli immobili attuali (che rientrano in parametri di costi/rendimenti prefissati) con priorità per le agenzie di servizio
- **Progettazione e ristrutturazione del layout del front office** delle agenzie in logica di servizio

4 Organizzazione interna e risorse umane

- **Riarticolazione struttura territoriale** con concentrazione sulle attività "core" e funzioni di staff limitate e concentrate nella Direzione Regionale
- **Disegno della struttura centrale** in coerenza col nuovo modello di erogazione del servizio (*dettagliato in seguito*)
- Gestione delle risorse attraverso metodologie di **assessment**¹
- **Sviluppo di figure chiave**: consulente ed esperto di linea di produzione, gestore e coordinatore di gruppi di lavoro
- **Change management** per la dirigenza dell'Istituto (da dirigenti a manager)²

5 Processi e sistemi

- Processi di erogazione dei servizi impostati su **work flow definiti** (istruzioni, programmi di azione e procedure standard)
 - Tracciabilità della domanda
 - Identificabilità di stati di lavorazione e tempi di conclusione delle fasi e di definizione del processo
 - Riconoscimento in ogni punto della responsabilità del processo (procedimento e provvedimento)
- Gestione della domanda in ogni punto della rete **indipendentemente dalla competenza geografica**
- **Interconnessione tra banche dati e sistemi informativi** per lo sviluppo di sistemi di intelligence e data mining
- **Digitalizzazione** archivi

Nuova struttura organizzativa a presidio del nuovo modello di erogazione dei servizi

Principali evoluzioni

Obiettivi nuovo assetto organizzativo

- Garantire **semplificazione** e **governabilità** della struttura
- Incrementare **efficacia** ed **efficienza** gestionale

Distinzione funzioni di governo vs. funzioni “core”

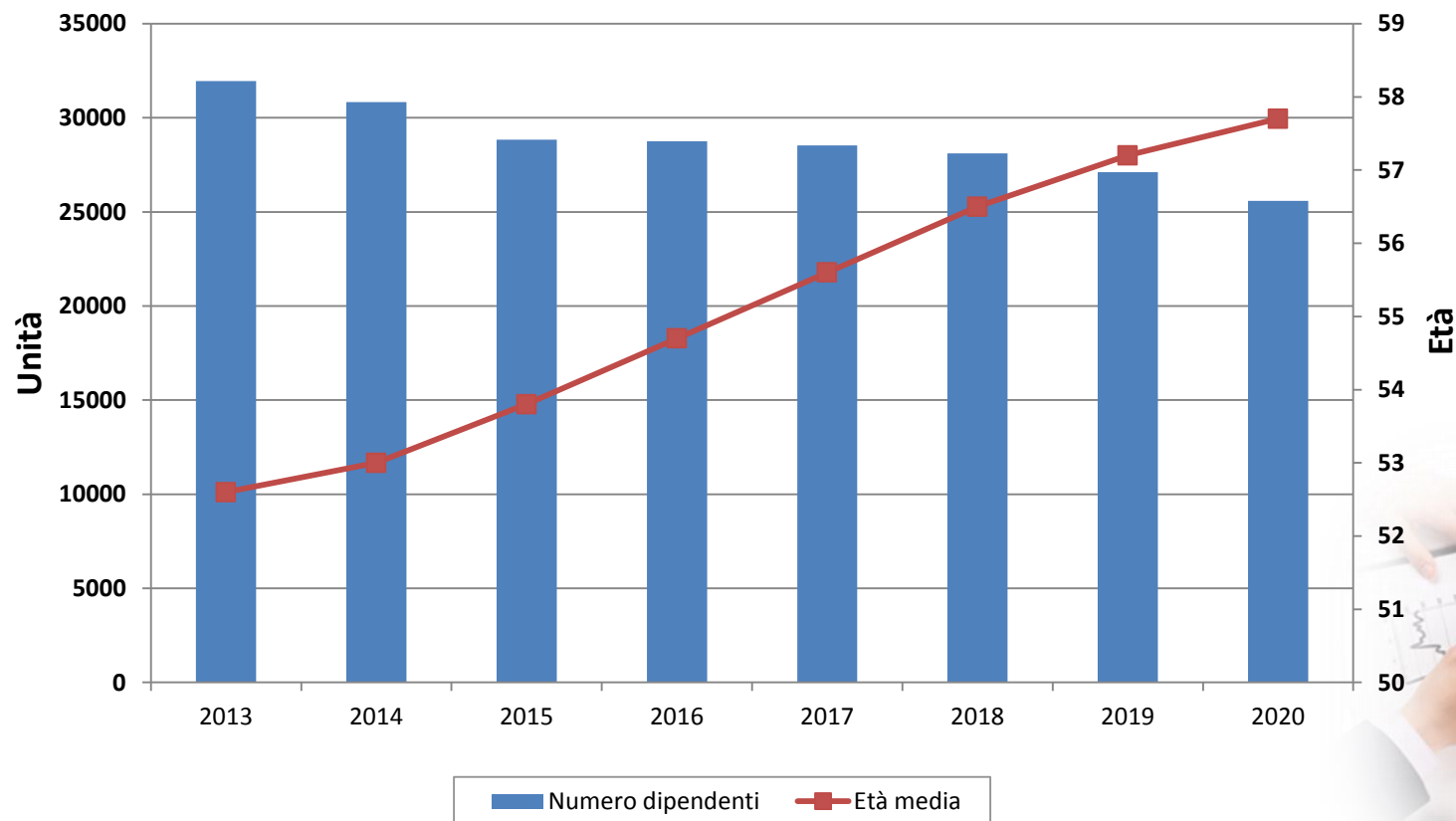
- Accentramento e chiara separazione tra funzioni di governo e funzioni «core»
 - **Direzione Generale:** innovazione, disegno e indirizzo dell’offerta di servizio
 - **Direzioni Regionali:** attività “core” e a presidio delle operations (erogazione)

Consolidamento e semplificazione

- Integrazione e consolidamento del presidio su **HR, organizzazione performance management** come motore e leva di gestione del cambiamento
- Centralità della **rilevazione dei fabbisogni** per l’**ottimale allocazione delle risorse** nel processo di programmazione/budget/bilancio
- Gestione centralizzata **della spesa** in ottica di generazione di economie di scala e sfruttamento di sinergie
- Focalizzazione su **performance organizzativa e risultati d’Istituto** nonché sulla gestione manageriale delle risorse assegnate

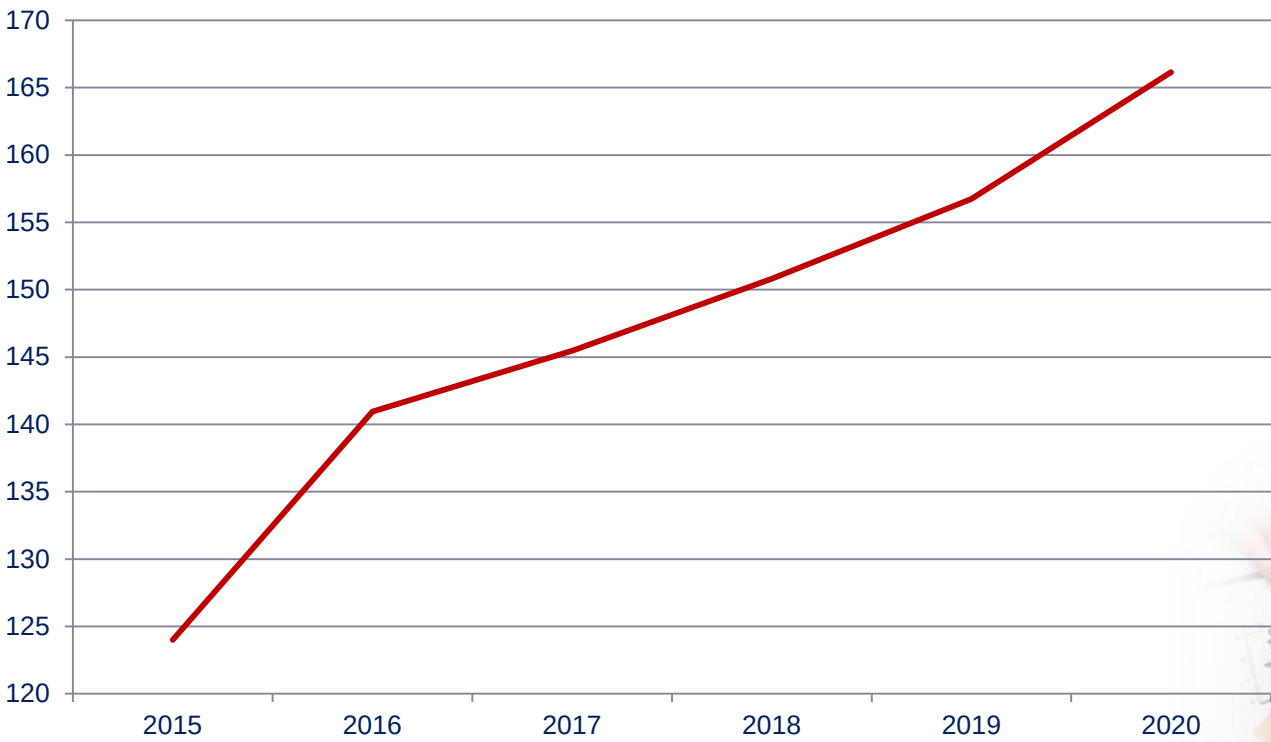
Andamento della consistenza e dell'età media del personale nel periodo 2013-2020

**Evoluzione del numero dei dipendenti Inps
alla fine dell'anno**



2016 – 2020: Produttività necessaria allo smaltimento dei carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

PRODUTTIVITA'

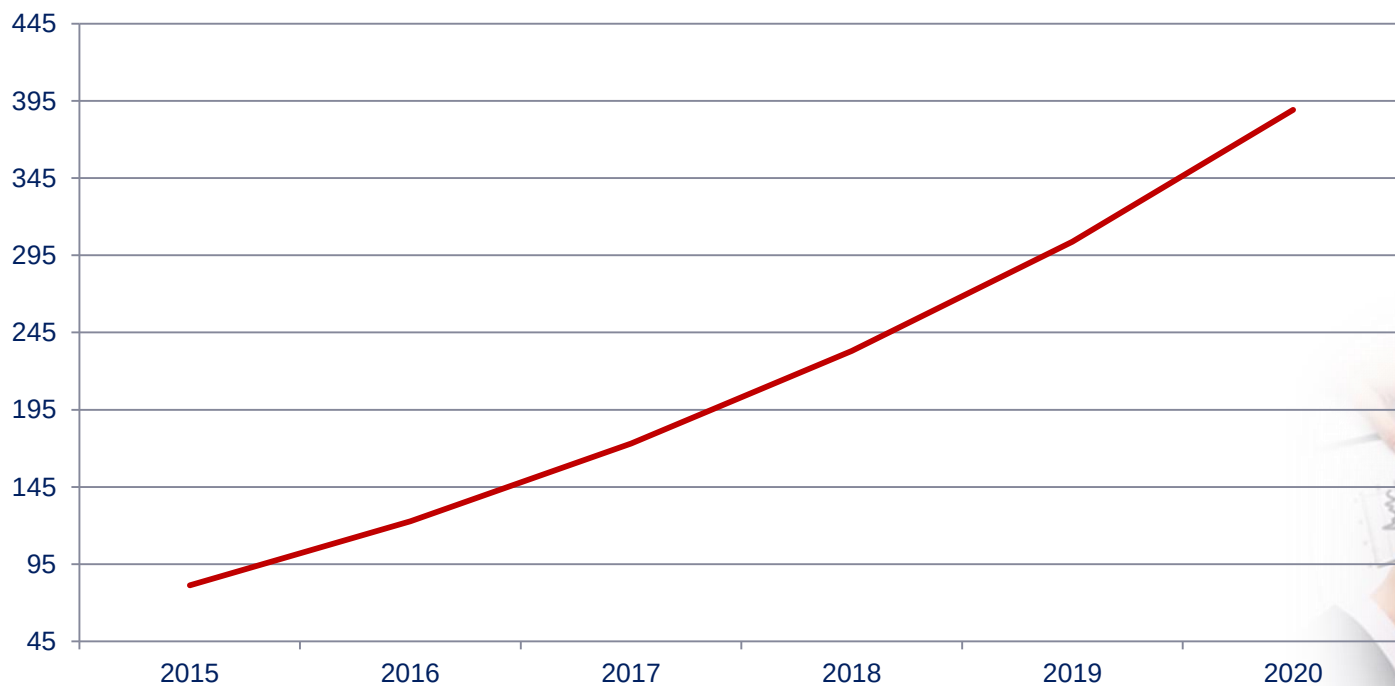


	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRODUTTIVITA'	124	141	145	151	157	166

2016-2020: Giacenza determinata dai carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

Al fine di valutare **l'impatto sulla giacenza**, sono stati previsti livelli di produttività costante, applicando il parametro di 124 (saturazione della capacità produttiva) e la stima di consistenza di personale in assenza di interventi sul turn over. Nella tabella seguente è stato riportato l'indice di giacenza risultante dai livelli di smaltimento dei carichi di lavoro.

INDICE DI GIACENZA



	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DI GIACENZA	81	123	173	233	304	389