

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 34

OGGETTO: Nuovo assetto organizzativo del territorio

IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 17 luglio 2023)

Visto l'art. 3, comma 4 del Decreto Legislativo 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche ed integrazioni;

Visto l'art. 4 del D.P.R. n. 366 del 24 settembre 1997 concernente disposizioni per l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il DPCM del 1° giugno 2022 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS;
Vista la deliberazione del CIV n. 3 del 1° luglio 2022, con la quale è stato eletto Presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza il Dott. Robertino Ghiselli;

Visto l'art. 3 comma 4 del *Regolamento generale di organizzazione e funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza*, approvato con deliberazione CIV n. 25 del 21 marzo 2023;

Vista la deliberazione del Consiglio di Amministrazione INPS n. 92 del giorno 8 giugno 2022, con cui sono state dettate "Linee guida in materia di proattività quale modalità innovativa di offerta dei servizi dell'Istituto";

Visto il Piano strategico digitale ICT 2022-2024, adottato dal Consiglio di Amministrazione INPS con deliberazione n. 124 del 20 luglio 2022 ed approvato dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 17 del giorno 8 novembre 2022;

Il Segretario

Il Presidente

1

Visto il DM n.132, del 30 giugno 2022, recante il Regolamento di definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) il cui art.3, comma 1, lett. a), punto 2 dispone che esso contenga *“le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità”* e la successiva lett. b) di esso che prevede, al punto 3, che il PIAO debba contenere *“gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell’Amministrazione”*;

Vista la deliberazione n. 24 del 15 febbraio 2023 *“Istituzione di Commissioni temporanee ex artt. 28 e 29 del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del CIV”*;

Considerato che lo sviluppo dell’innovazione tecnologica in INPS cambia in modo radicale le dinamiche nell’Istituto ed impone un ripensamento degli assetti organizzativi e, con essi, della tipologia e modalità dei servizi erogati, del ruolo delle Risorse umane, delle competenze necessarie, nonché del sistema di misurazione e valutazione del lavoro;

Considerato che la necessità di gestire la complessità della domanda di servizi fa emergere l’opportunità di articolare il lavoro (e, quindi, i luoghi ove esso si esprime) intervenendo sul rapporto tra il momento della produzione e quello della relazione;

Considerato, inoltre, che occorre anche a sviluppare progressivamente: a) una *“proattività definitoria”*; b) la fruibilità dei servizi on line: c) la fruibilità assistita dei servizi on line tramite assistenza in strutture decentrate, anche attraverso convenzioni diffuse con Enti Locali e Poste Italiane; d) porre sempre maggiore accento alla *“dimensione della sicurezza”*, sia in termini di autenticazione e accesso ai servizi, sia in termini di vulnerabilità delle reti;

Considerate la progressiva automazione nell’erogazione dei servizi *“tradizionali”*, nonché la *“centralizzazione”* e la completa automazione dei nuovi servizi a cui si accompagna una progettazione secondo la logica della proattività;

Tenuto conto della Relazione istruttoria della Commissione temporanea *“Monitoraggio sulla presenza dell’Istituto sul territorio e sul processo produttivo”*, presentata al CIV nella seduta del 20 aprile 2023, e della proposta allegata che da essa trae spunto e che costituisce parte integrante della presente deliberazione;

DELIBERA

Di impegnare gli Organi dell'Istituto a:

- Realizzare un **assetto organizzativo** che sia progressivamente "cablato", diffuso su tutto il territorio in modo da erogare i servizi che garantiscano la massima fluidità nell'iter operativo e, nel contempo, la presa in carico dell'insieme delle problematiche che riguardano il singolo utente, in modo da realizzare compiutamente l'organizzazione utente-centrica, in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "L'INPS del futuro è un organismo interconnesso e pensante" della Proposta allegata;
- **Evolgere il modello organizzativo del territorio** in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "Il nuovo assetto organizzativo del territorio" della Proposta allegata;
- **Rimodulare il Sistema di Misurazione della Performance** in modo tale che stimoli comportamenti virtuosi e coerenti con le nuove modalità di offerta dei servizi INPS. In questa ottica occorre potenziare il concetto di "Valore Pubblico" che rappresenta la sintesi dei diversi livelli di valutazione delle attività svolte, l'indicatore principale del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e l'elemento culturale del patrimonio di ogni funzionario INPS che ne guida le azioni. Il sistema dovrà basarsi su indicatori che pongano in corretta relazione la quantità di adempimenti svolti, l'impatto su cittadini e imprese in termini di miglioramento della qualità del servizio e la percezione dell'utenza, nonché la completezza nella sistemazione delle posizioni che presentano anomalie, in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "Misurare e comunicare il valore pubblico" della Proposta allegata;
- **Valorizzare funzione e ruolo della dirigenza**, che avrà il compito di garantire la regia del sistema, interpretare adeguatamente il rapporto fisicità/virtualità, presidiando l'omogeneità e la correttezza delle lavorazioni propedeutiche all'erogazione dei servizi, monitorando costantemente l'adeguatezza del sistema di relazione, sviluppando capacità progettuali nel rapporto con i Soggetti che operano nel territorio, in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "Il nuovo ruolo della dirigenza e delle risorse umane" della Proposta allegata;
- **Disegnare un modello delle competenze coerente col nuovo ruolo degli operatori**, che saranno chiamati sempre più non a gestire adempimenti, ma a risolvere tutte le criticità afferenti a una determinata posizione, a sistemare anomalie conseguenti a lavorazioni di massa effettuate dal sistema informatico, **valorizzando il momento della consulenza e**

rivisitando i contenuti professionali e dei profili necessari ad agire nel nuovo quadro, in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "Il nuovo ruolo della dirigenza e delle risorse umane" della Proposta allegata;

- **Potenziare il concetto di "formazione permanente"** che deve essere adeguatamente declinato con l'obiettivo sia di raggiungere livelli di eccellenza, grazie alla valorizzazione della costituenda Accademia, che di far crescere il ruolo di "Funzionari della Protezione Sociale", ossia di coloro che dovranno gestire servizi integrati sul territorio, in attuazione degli indirizzi indicati nel paragrafo "L'Accademia quale luogo di formazione e di cultura" della Proposta allegata;
- **Definire un Piano Strategico sugli assetti territoriali 2024-2026** che dia attuazione agli indirizzi illustrati, definisca il **cronoprogramma di interventi** su tutte le variabili organizzative sopra descritte e che contenga le linee a cui dovranno ispirarsi - in coerenza col cambiamento - tutti gli altri piani (Piano strategico digitale, Piano di Formazione, Piano strategico triennale della Comunicazione, PIAO). In coerenza con il ciclo della programmazione, tale Piano Strategico sarà predisposto e adottato dagli Organi di gestione dell'Istituto entro il 30 novembre 2023 e sarà approvato dal CIV entro il 31 dicembre 2023. Il cronoprogramma degli interventi previsti dal Piano strategico sugli assetti territoriali 2024-2026 dovrà prevedere tempistiche, interrelazioni e propedeuticità almeno delle seguenti **attività**:
 1. sviluppo e consolidamento delle procedure abilitanti (metaprocesso, work area integrata, web meeting);
 2. sviluppo e consolidamento dell'automazione dei processi, dell'accentramento della produzione presso la DG, della definizione proattiva (reversibilità, assegno unico, pensioni, etc.);
 3. revisione dei processi di lavoro, conseguente alle operazioni di cui al punto 2;
 4. definire un nuovo modello di business, che tenga conto degli sviluppi tecnologici, in atto e futuri, di cui al Piano Strategico Digitale (Proattività, nuova segmentazione utenza, servizi integrati per politiche sociali e del lavoro, etc.);
 5. definire un nuovo modello professionale per dirigenti (organizzazione e governo della rete) e per gli operatori (definizione anomalie e consulenza, anche in ottica integrata col sistema di welfare);
 6. indicare, provincia per provincia, dove collocare le strutture deputate alla produzione e quali compiti assegnare (Operazioni sui conti e sulle prestazioni, Poli specialistici, Intelligence e Vigilanza);
 7. definire ruolo e compiti del CCM;

8. indicare in ogni contesto territoriale le strutture addette all'accesso fisico degli utenti, quali Sportelli fisici, Sportelli telematici evoluti, Patronati convenzionati, Punti cliente evoluti presso Comuni, Polis.
 9. definizione degli accordi per servizi integrati su politiche del lavoro e di tutela sociale e individuazione delle Strutture (INPS ed altri Soggetti) dove allocare detti servizi.
- **Redigere una relazione semestrale al CIV** a cura degli Organi di gestione in cui evidenziare, a partire dal I semestre del 2024, l'avanzamento delle attività, eventuali punti di miglioramento e/o eventuali criticità da gestire tempestivamente, al fine di realizzare l'assetto organizzativo del territorio funzionale alle **esigenze dell'utenza** e al **miglioramento del governo dei servizi** da parte dell'Istituto.

IL SEGRETARIO
(Gaetano CORSINI)

IL PRESIDENTE
(Robertino GHISELLI)

PROPOSTA PER I NUOVI ASSETTI TERRITORIALI

INNOVAZIONE, INCLUSIONE, RETI DI SERVIZI: UN NUOVO PARADIGMA PER INPS

L'esigenza di definire nuovi assetti territoriali nasce dalla mutata domanda di servizio da parte dell'utenza, derivante dalle trasformazioni sociali, demografiche ed economiche in corso, in concomitanza col mutamento delle condizioni tecnologiche (anche in relazione all'utilizzo dell'Intelligenza artificiale), e col procedere di una nuova visione della PA come rete di servizi per soddisfare in modo integrato bisogni complessi.

Lo sviluppo dell'innovazione tecnologica in INPS, realizzabile grazie al dispiegamento del Piano Strategico Digitale ed alle opportunità offerte dei progetti legati al PNRR, cambia in modo radicale le dinamiche nell'Istituto ed impone un ripensamento degli assetti organizzativi e, con essi, della tipologia e modalità dei servizi erogati, del ruolo delle Risorse umane, delle competenze necessarie, nonché del sistema di misurazione e valutazione del lavoro.

È in corso, infatti, un processo di cambiamento che interessa:

- a) l'automazione dei processi di lavoro (attraverso lo sviluppo del Robotic Process Automation);
- b) la distribuzione ottimale dei carichi di lavoro (attraverso il cosiddetto Metaprocesso), di là dai vincoli della competenza territoriale;
- c) le modalità di gestione dei compiti operativi, privilegiando la trattazione globale delle problematiche afferenti il medesimo Soggetto (grazie alla Work Area Integrata);
- d) la progressiva automazione nell'erogazione dei servizi "tradizionali" (già avviata con la Reversibilità precompilata e con innovazioni che riguardano – tra le altre - le NASPI e l'Indennità di accompagnamento per l'invalidità civile);
- e) la "centralizzazione" e la completa automazione dei nuovi servizi (come nel caso dell'Assegno unico e universale), a cui si accompagna una progettazione secondo la logica della proattività;

-
- f) la modalità 'virtuale' nell'espletamento della prestazione di lavoro (attraverso lo Smart Working);
 - g) la modalità 'virtuale' nella relazione Utente/INPS (attraverso la piattaforma Web Meeting e la prenotazione di appuntamenti telefonici con le strutture);
 - h) la possibilità di condividere Banche dati e di poter co-progettare servizi con altre PP.AA. (attraverso il progetto 'Welfare As A Service');
 - i) la dimensione della sicurezza dei dati e dei processi (autenticazione utente in smart working, sicurezza delle reti "domestiche", etc.).

Più nello specifico, il quadro degli interventi sulla digitalizzazione va correlato all'analisi sulle interazioni tra l'Utente e l'Istituto.

Dai dati rinvenuti, emerge quanto segue:

- a) gli utenti che scelgono di recarsi fisicamente presso uno sportello dell'INPS sono diminuiti da circa 8 milioni (nel 2019) a circa 3 milioni (nel 2022): tale processo ha subito un'accelerazione forzata dalla situazione emergenziale provocata dal Coronavirus, che ha imposto una interazione a distanza per lunghi periodi, traducendosi in una graduale sostituzione delle modalità di accesso, accompagnate da un miglioramento sia nei tempi e qualità dell'erogazione dei servizi (grazie ai processi di automazione), sia nel maggior ricorso al canale telefonico/telematico.
- b) le "Linee INPS", che prendono il via dopo il primo contatto dell'utente con l'Istituto, vedono, con riferimento a circa due terzi dei casi, prestazioni importanti, ma a bassa complessità (Naspi, Assegno Unico, Reddito di Cittadinanza);
- c) i canali di accesso ai servizi dell'Istituto, rilevati tramite l'analisi delle Linee INPS, vedono in primo piano quello telematico (INPS-Risponde) per il 37% dei casi, i Patronati (tramite la piattaforma "Combipat") per il 30%, quello telefonico (tramite il CCM) per il 20%. Il canale fisico (accesso ai nostri sportelli nelle Sedi) attiva solo il 6,7% delle suddette Linee INPS: quanto sopra esposto rivela che un considerevole numero di accessi non è registrato, né monitorato con questo strumento perdendo, conseguentemente, la possibilità di tracciare l'iter di una richiesta;
- d) la tipologia delle richieste concerne le informazioni sui requisiti e sulle modalità di accesso ai servizi (16,80%), informazioni su richieste in corso o respinte (34,60%), solleciti (33,80%): si deduce che l'auspicabile miglioramento del sistema, grazie alla digitalizzazione, dovrebbe ridurre notevolmente le richieste d'interlocuzione. Nel contempo, appare

evidente come l'utilizzo del canale telefonico presenti margini di sviluppo, considerando anche la recente internalizzazione del CCM: in prospettiva, l'informazione di primo livello dovrebbe essere gestita privilegiando nettamente il canale telefonico, utilizzando a supporto degli operatori alcuni sviluppi dell'I.A. (Live Chat Bot).

L'INPS DEL FUTURO E' UN ORGANISMO INTERCONNESSO E PENSANTE

I nuovi assetti non possono prescindere da una riflessione sulla organizzazione del lavoro e, dunque, sulla configurazione dei processi produttivi che garantisca la massima fluidità nell'iter operativo e, nel contempo, una trattazione dell'insieme delle problematiche che riguardano il singolo utente in modo da realizzare compiutamente **l'organizzazione utente-centrica**, asse portante della nuova strategia dell'Istituto.

Le considerazioni sopra esposte impongono la realizzazione di un assetto organizzativo che sarà, progressivamente **"cablato"**: tutto ciò avrà conseguenze importanti sull'allocazione della produzione.

Più nel dettaglio, infatti, attraverso una diversa relazione tra competenza territoriale e gestione della produzione, la collocazione fisica degli operatori non sarà più chiamata ad ubbidire esclusivamente al solo concetto di "carico di lavoro", ma anche a quello di "presidio della relazione con l'utente" nel territorio, nella prospettiva di migliorare la presa in carico e la qualità del servizio. Inoltre, il cambiamento interesserà anche le modalità di espletamento della prestazione lavorativa che si svolgerà, segnatamente, in modalità agile (Smart Working) e gli strumenti di lavoro, quale la Work Area Integrata, che consentirà a ciascun funzionario di avere cognizione di chi, in altre Sedi, sta eventualmente lavorando su quella posizione.

Le modalità della relazione utente/INPS diventeranno sempre più asincrone: sarà centrale il concetto di presa in carico e della conseguente soluzione attivando, all'interno del sistema, l'interlocuzione più idonea, indipendentemente dal luogo ove sia collocato l'operatore e ove si trovi l'interessato, (fermo restando che risposte adeguate a domande complesse richiedono spesso risposte non immediate).

IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL TERRITORIO

La necessità di gestire la complessità della domanda di servizi, inverando compiutamente il concetto di consulenza e quello di proattività, pone un interrogativo sulla opportunità di

articolare il lavoro (e, quindi, i luoghi ove esso si esprime) distinguendo il momento della produzione da quello della relazione, partendo dalla massimizzazione di tutto ciò che può essere normalizzato e definito a livello di sistemi centrali e puntando anche a sviluppare progressivamente: a) una "proattività definitiva"; b) la fruibilità dei servizi on line: c) la fruibilità assistita dei servizi on line tramite assistenza in strutture decentrate, anche attraverso convenzioni diffuse con Enti Locali e Poste Italiane e, specificamente, la necessità di un confronto con ANCI e con Poste, fermo restando il ruolo degli Intermediari istituzionali che, sempre più, dovranno essere considerati componenti a pieno titolo del "Sistema INPS"; d) porre sempre maggiore accento alla "dimensione della sicurezza", sia in termini di autenticazione e accesso ai servizi, sia in termini di vulnerabilità delle reti, sempre più ramificate ed esposte ad attacchi esterni.

Considerato lo scenario sopra richiamato, si può prefigurare un coerente quadro organizzativo, sapendo che oggi in INPS è presente la coesistenza di modelli organizzativi appartenenti ad epoche diverse, dominate da diverse concezioni del servizio e da diversi gradi di sviluppo dell'ICT: le Sedi provinciali (fase dell'automazione centralizzata); le Filiali/Agenzie complesse (fase dell'informatica distribuita); Le Agenzie (introduzione dei PC); i Punti INPS e Punti Cliente (fase del predominio della telematica). A questi modelli, poi, corrisponde spesso una infrastrutturazione informatica basata su piattaforme di capacità e complessità differenti.

Vi è, quindi, la necessità di semplificare, razionalizzare e rendere il quadro organizzativo coerente con l'idea di servizio che si vuole affermare e sviluppare le reti informatiche/strutturali in coerenza con il modello immaginato.

Il modello su cui ragionare dovrebbe prevedere, nel territorio sub regionale, quanto segue¹:

- a) un Centro direzionale che governi la rete, assicurando la giusta allocazione delle risorse, garantendo l'uniformità quali/quantitativa dei servizi erogati e monitorando costantemente il sistema di relazione con l'utente (oltre a sviluppare progetti condivisi con altre PP.AA. sulle tematiche relative alla Protezione Sociale).

Su tale terreno, sarebbe opportuno gettare le basi per una Rete che persegua l'obiettivo della uniformità e qualità del servizio, sviluppando centri di competenza accessibili da

¹ Si veda lo schema esemplificativo allegato

-
- tutto il territorio, al fine di bilanciare il progetto di digitalizzazione con l'ulteriore importante interesse di non disperdere le competenze acquisite dall'Istituto, stante i processi di turn over e il graduale ricambio generazionale a cui si va incontro.
- b) luoghi ove effettuare le lavorazioni/sistemazioni che sono demandate a quel livello territoriale;
 - c) realizzare una serie adeguata di presidi "georeferenziati" del territorio, utilizzando soprattutto la rete degli Enti Locali e di Poste (Progetto Polis) che serva come prima accoglienza, informazione di primo livello ed eventuale inoltro nel sistema INPS per l'intervento di secondo livello (tale canale è alternativo a quello telefonico, presidiato dal CCM).
 - d) definire un quadro di rapporti con i Patronati e con gli altri intermediari che soddisfatti alcuni standard di servizio e possa integrare nella rete dell'Istituto i loro presidi, in quanto luoghi di accesso dell'utente al "Sistema INPS". Tutto ciò è coerente con l'esigenza di un presidio diffuso, in termini nuovi, del territorio. In questo senso, appare di rilevante importanza un pieno ed evoluto coinvolgimento dei Patronati e degli altri intermediari istituzionali. Il progressivo passaggio dalla funzione di controparti a quella di partner dell'INPS deve quindi rafforzarsi e ulteriormente qualificarsi: in un'ottica di rete, e con l'obiettivo di realizzare una reale presa in carico dell'utente, i Patronati e gli altri intermediari diventano nodi essenziali del sistema.

IL NUOVO RUOLO DELLA DIRIGENZA E DELLE RISORSE UMANE

Il nuovo assetto organizzativo del territorio dovrà, necessariamente, presupporre una rivisitazione coerente dei contenuti professionali e dei profili necessari ad agire nel nuovo quadro.

La dirigenza dovrà modificare ed arricchire la propria funzione: diventerà decisiva la capacità di garantire la regia del sistema, sapendo interpretare adeguatamente il rapporto fisicità/virtualità, presidiando l'omogeneità e la correttezza delle lavorazioni propedeutiche all'erogazione dei servizi, monitorando costantemente l'adeguatezza del sistema di relazione, sviluppando capacità progettuali nel rapporto con i Soggetti che operano nel territorio.

Gli operatori saranno chiamati sempre di più non a gestire adempimenti, ma a presidiare il sistema per risolvere le criticità afferenti una determinata posizione, risolvendo le anomalie conseguenti a lavorazioni di massa effettuate dal sistema informatico e garantendo una

coerenza strutturale e sistemica al processo produttivo, **valorizzando il momento della consulenza** che dovrà emergere dal progressivo ridursi degli accessi legati a ritardi/disfunzioni.

In questo contesto, si dovrà prevedere uno sviluppo di carriera non soltanto legato a progressioni gerarchiche, ma tarato sulla valorizzazione delle professionalità, considerando la capacità d'intervento sulle tematiche previdenziali (Seniority) in base a nuovi Profili di Ruolo.

Sarà opportuno sviluppare un sistema di Knowledge management che garantisca una gestione integrata ed aggiornata della conoscenza, come presupposto per agire ruoli sempre più connotati di densità professionale e autonomia operativa, offrendo quindi una prospettiva professionale adeguata alle aspettative delle nuove generazioni di funzionari INPS.

Occorrerà costruire un nuovo modello delle competenze, data la sempre maggiore pregnanza del valore professionale agito e partecipativo. In altri termini, *problem solving*, empatia, autonomia, creatività dovranno essere componenti di base per legare le persone all'Istituto e renderle **protagoniste** del "Progetto INPS".

L'ACCADEMIA QUALE LUOGO DI FORMAZIONE E DI CULTURA

In questa prospettiva, il concetto di "formazione permanente" va adeguatamente declinato, puntando a raggiungere livelli di eccellenza, grazie alla valorizzazione della costituenda **Accademia**: essa dovrà diventare il luogo non soltanto di una formazione di alto livello (con i necessari apporti esterni), ma il centro dell'elaborazione di una moderna cultura del servizio e della produzione di idee e progetti.

Tramite le attività dell'Accademia, si formeranno figure professionali in grado di svolgere il ruolo di "Funzionari della Protezione Sociale", ossia coloro che dovranno gestire servizi integrati, a seguito di convenzioni con Comuni e Regioni sulle politiche sociali di comune interesse. L'Accademia dovrà aprirsi, dunque, all'esterno, ospitando funzionari degli altri Soggetti che operano nel campo dei servizi sociali. Ovviamente, per i nostri operatori che saranno formati ed impegnati sul suddetto fronte si dovrà prevedere adeguati riconoscimenti sul piano professionale.

L'Accademia dovrà inoltre essere la punta di diamante di una nuova narrazione che consenta di ridare all'Istituto il livello reputazionale che dovrebbe avere, stante l'importanza dell'azione svolta. Un livello reputazionale che permetta di coniugare senso di appartenenza e utilità sociale, necessario per garantire la ricerca personale e collettiva di un miglioramento continuo.

MISURARE E COMUNICARE IL VALORE PUBBLICO

Infine, è necessario **rimodulare** il *Sistema di Misurazione della Performance* che dovrà indurre comportamenti virtuosi e quindi coerenti con le nuove modalità di offerta dei servizi INPS. In questo senso, l'introduzione del concetto di "*Valore Pubblico*", come sintesi dei diversi livelli di valutazione delle attività svolte, è importante e va legato al progressivo superamento del cruscotto in favore di un Sistema Qualità, basato su indicatori che pongano in corretta relazione la quantità di adempimenti svolti, l'impatto su cittadini e imprese del miglioramento della qualità del servizio e la percezione dell'utenza, nonché la completezza nella sistemazione delle posizioni che presentano anomalie.

Un sistema di misurazione così rinnovato potrà essere oggetto di una **comunicazione** semplice e trasparente sia all'interno – tra tutto il personale – sia verso il cittadino e gli attori istituzionali, col fine di diffondere e valorizzare la percezione della qualità dell'azione dell'Istituto, nel quadro di un rinnovato patto con gli utenti.

