



# **La nostra storia, il nostro futuro**

Conferenza della dirigenza  
Roma, 23 gennaio 2016

---

# Agenda

Orario	Descrizione	Relatore
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

- Condividere il **contesto** e l'**approccio** adottato per l'**evoluzione di INPS**
- Discutere le **linee guida evolutive** identificate e il **percorso di implementazione** del nuovo modello
- Presentare il **nuovo assetto organizzativo** previsto

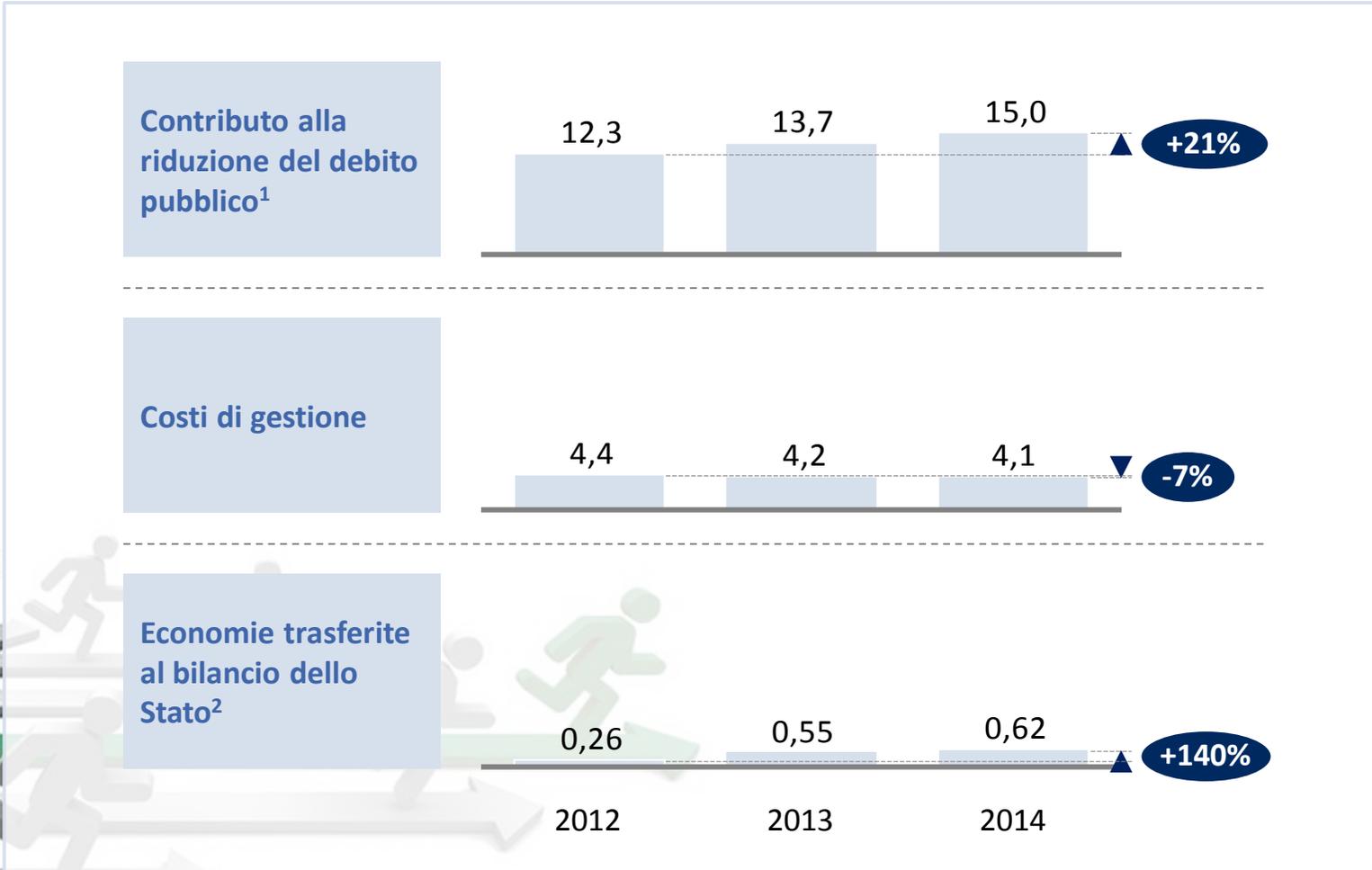


# Agenda

Orario	Descrizione	Relatore
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

# 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*

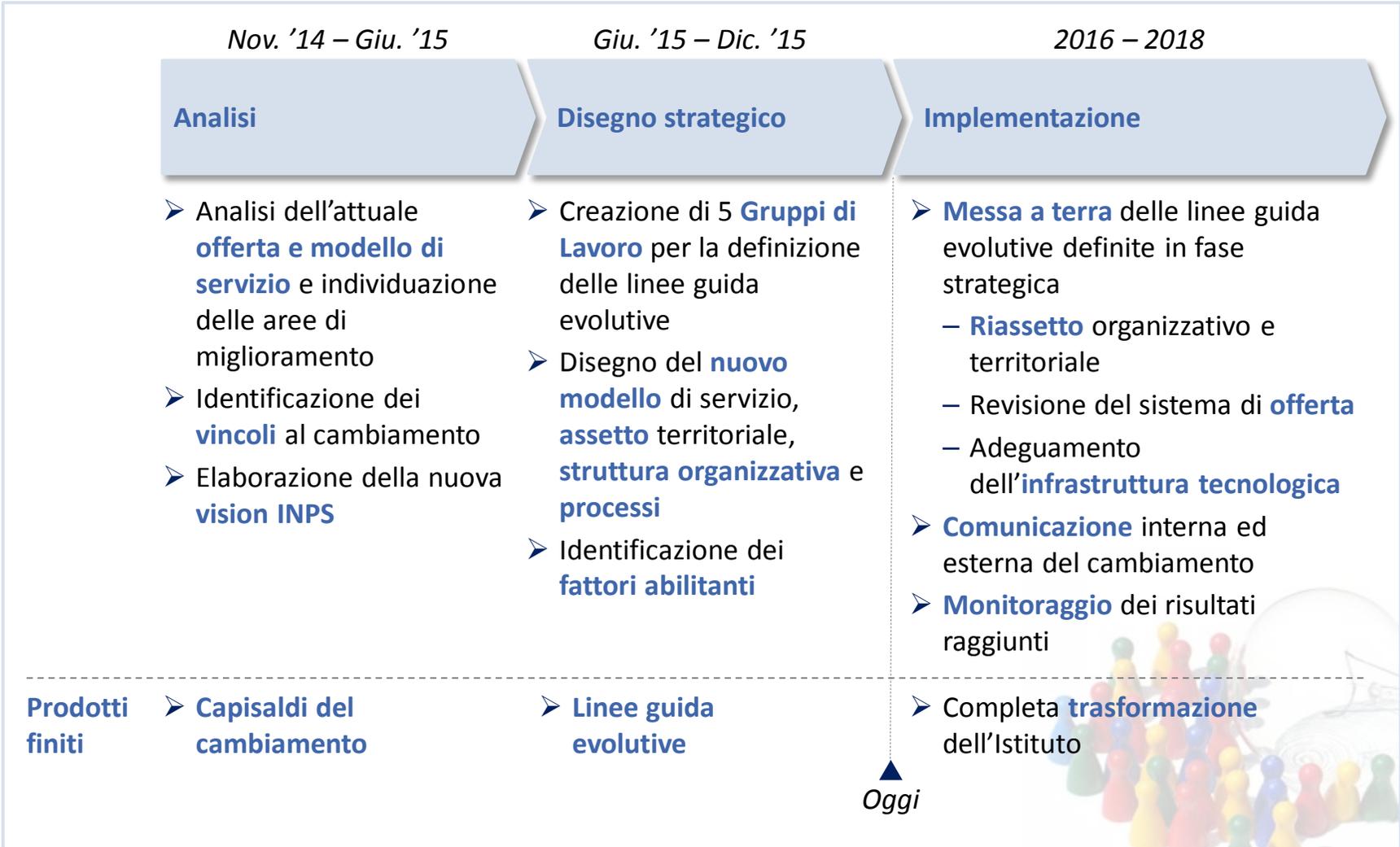
*e **pubblica amministrazione***

*in logica **«cliente-centrica»** e*

*di **«sistema aperto»** integrato*

*con il Paese*

# Fasi dell'evoluzione di INPS



# Evoluzione di INPS: cinque pilastri strategici

**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

## Pilastri del cambiamento individuati

*Creazione di valore per l'utente*

*Ottimizzazione della macchina produttiva*



# Creazione di valore per l'utente: capisaldi del cambiamento

## Capisaldi del cambiamento

Da ...



... A

### 1 Offerta

- **Catalogo prodotti** gestito **sulla base della domanda<sup>1</sup>** e servizi informativi impersonali, generici e limitati a servizi già scelti dall'utente<sup>2</sup>

- **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 sedi<sup>3</sup>, agenzie e agenzie complesse
  - ~1.700 Punti INPS<sup>4</sup> e Punti Cliente<sup>5</sup>

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



1 Ad eccezione del servizio "La mia pensione"  
2 i.e., senza valutazione della relazione con altri aspetti della vita previdenziale dell'utente  
3 Direzioni Regionali, Provinciali, Metropolitane e Filiali di coordinamento

4 Sportelli gestiti part-time (1-2 volte a settimana) da personale di strutture di categoria superiore, tipicamente con orizzonte temporale inferior all'anno  
5 Sportelli telematici attivi presso le AA.PP. o associazioni riconosciute

# 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

# Impatto atteso della nuova vision



Incremento della qualità dei servizi in termini di:

- Miglioramento del servizio in termini di tempestività, ricchezza e gestione in modo integrato dei prodotti
- Riduzione della varianza e della difettosità nelle risposte

Ulteriore incremento di efficienza nell'utilizzo delle risorse



Ulteriore crescita del Valore Economico generato dalla Produzione grazie al rafforzamento del presidio delle attività che generano maggiori entrate e minori uscite

# Agenda

Orario	Descrizione	Relatore
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

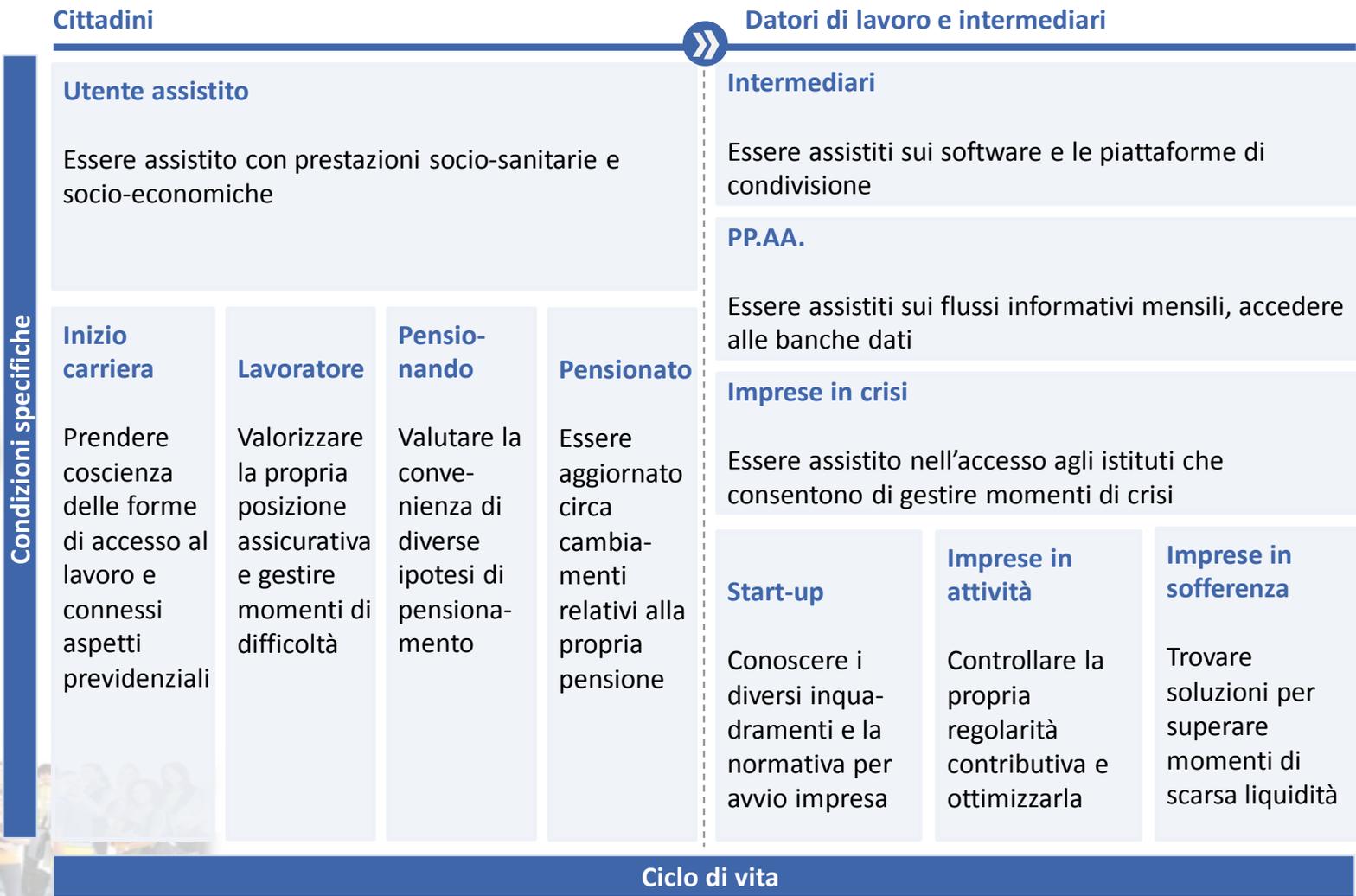
## Linee guida del cambiamento

**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

Contatto e produzione

1

Informazione, presa in carico e servizio immediato<sup>1</sup>

- **Interfaccia multicanale differenziata** in base ai diversi profili di utenza finalizzata alla riduzione dei tempi di risposta e all’omogeneizzazione dei livelli di servizio con
  - Forte leva sui **canali telematici** (es. web, app mobile, contact center, video conference, chat, postazioni automatiche)
  - Gestione capillare del territorio anche con il supporto degli **intermediari** (CAF, patronati, consulenti del lavoro)
  - Assistenza ad utenti con ridotta mobilità attraverso unità mobili di **servizio a domicilio**

2

Produzione e consulenza specialistica

- **Centralizzazione delle attività di produzione e consulenza** in siti con **bacini di utenza significativi** (per il perseguimento di economie di scopo e di scala) e sfruttamento di sistemi di interazione telematici (es., chat, video conference) per garantire capillarità

Disegno e coordinamento

3

Governo delle strategie

- **Strutture centrali** responsabili di
  - **Innovazione normativa**
  - **Innovazione** di prodotto/servizio
  - Declinazione delle **strategie di canale** per esigenze del profilo di utenza
  - Declinazione dei *business requirement* per l’aggiornamento dei **sistemi**

<sup>1</sup> Inclusa consulenza di base

# A Nuovo modello di erogazione del servizio

- Coordinamento territoriale
  Informazione, presa in carico e consulenza di base
- Erogazione del servizio

Da ...

... A

Principali cambiamenti

Direzione Regionale

Direzioni Provinciali/ Aree Metropolitane

Filiali di coordinamento

Punti INPS

Agenzie complesse e Agenzie Territoriali

Punti Cliente

Canali telematici<sup>1</sup>

Intermediari



Direzione Regionale / Provinciale

Poli delocalizzati per la creazione di valore

Agenzie di servizio

Punti cliente

Canali telematici<sup>1</sup>

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

### Poli delocalizzati 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



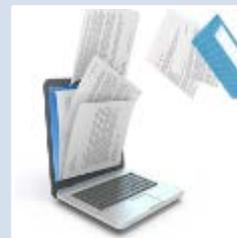
Creazione di una «**libreria virtuale**» nella quale vengano codificate le **conoscenze necessarie al personale** nella gestione delle diverse attività

## MyINPS



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

## Dematerializzazione e automazione



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

## B Nuovo modello professionale

- 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 **riaggregazione di funzioni e conoscenze**
  - È teso a valorizzare/ridisegnare **figure professionali esistenti** e ad individuarne di **nuove**



## B Due Aree professionali identificate

### Produzione



Macro-processo aziendale attinente alle **attività produttive** e al loro **supporto e coordinamento**

### Governo e Innovazione



Macro-processo aziendale attinente alle **funzioni di governo e cambiamento strategico**

# B Profili professionali definiti

Produzione Istituzionale	<b>Profilo tecnico-specialistico</b>		<b>Profilo consulenziale</b>	<b>Profilo interfunzionale</b>
	<b>Area B</b>	<b>Area C</b>		
<b>Diretta</b>	<b>Operatore</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collabora, nell'ambito delle strutture produttive, alla gestione di attività produttive</li> </ul>	<b>Gestore</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile della diretta gestione di attività produttive nell'ambito delle strutture produttive</li> </ul>	<b>Consulente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presente nell'ambito delle strutture produttive, è funzionale a rispondere alle esigenze di determinati profili di utenti</li> </ul>	
<b>Supporto</b>	<b>Assistente operativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collabora, nell'ambito della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di supporto e coordinamento alla produzione</li> </ul>	<b>Specialista di produzione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile della diretta gestione, nell'ambito della direzione regionale e generale, delle attività di supporto e coordinamento alla produzione</li> </ul>	<b>Consulente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<b>Specialista interfunzionale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>Governo e innovazione</b>	<b>Assistente esecutivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collabora nell'ambito delle strutture produttive<sup>2</sup>, della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di governo e innovazione</li> </ul>	<b>Specialista di funzione aziendale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile della diretta gestione, nell'ambito delle strutture produttive, della direzione regionale e generale, delle attività di governo e innovazione</li> </ul>		

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

# Esempio di metodologia di grading di un profilo tecnico-professionale – Gestore

## Conoscenze e capacità nell'ambito professionale



### Conoscenze e capacità

- Conoscenza della disciplina generale
- Conoscenza dei requisiti amministrativi
- Capacità di lettura di dati negli archivi di riferimento
- Capacità di utilizzo della infrastruttura procedurale
- Conoscenza storica della normativa e delle procedure collegate
- Capacità di gestire casistiche rare, complesse e fuori sistema
- Capacità di istruire ricorsi giudiziari e amministrativi

## Presidio competenze trasversali

### Comportamentali

- Analisi/problem setting
- Problem solving
- Gestione delle relazioni
- Lavoro di gruppo
- Orientamento al cliente
- Orientamento al risultato
- Flessibilità/cambiamento
- Programmazione e organizzazione del lavoro
- Acquisizione e trasmissione di conoscenze
- Innovazione/iniziativa

### Generiche<sup>1</sup>

- Conoscenza organizzativa
- Informatica di base
- Normativa generale

Per ogni ambito professionale le conoscenze e capacità tecnico-specialistiche sono distinte in:

- Core level
- Technical level
- Professional level



# C Nuovo sistema di performance management

## Principali obiettivi

- Adeguare il sistema di performance management alla centralità dell'utente e renderlo funzionale al **nuovo modello di servizio** e orientato alla **creazione di valore** per i clienti, esterni ed interni
- Assicurare la reale utilizzabilità del sistema e la sua capacità di **discriminare le migliori performance**, anche ai fini della premialità
- **Coinvolgere tutte le strutture** a cui sono attribuiti obiettivi di risultato nel raggiungimento di obiettivi complessivi di Istituto



# C Principali driver di valore della performance organizzativa

Obiettivo strategico

Driver di valore

Coerenza con dimensioni del valore<sup>1</sup>

Strategia

Portafoglio  
servizi

Stato di  
salute

Impatto

Benchmark

Valore  
economico della  
produzione



Efficienza



Innovazione e  
miglioramento

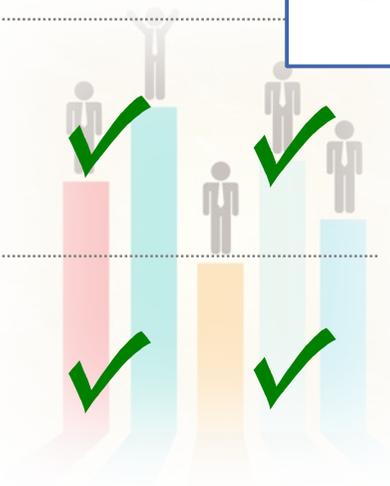


Creazione di  
valore per  
l'utente

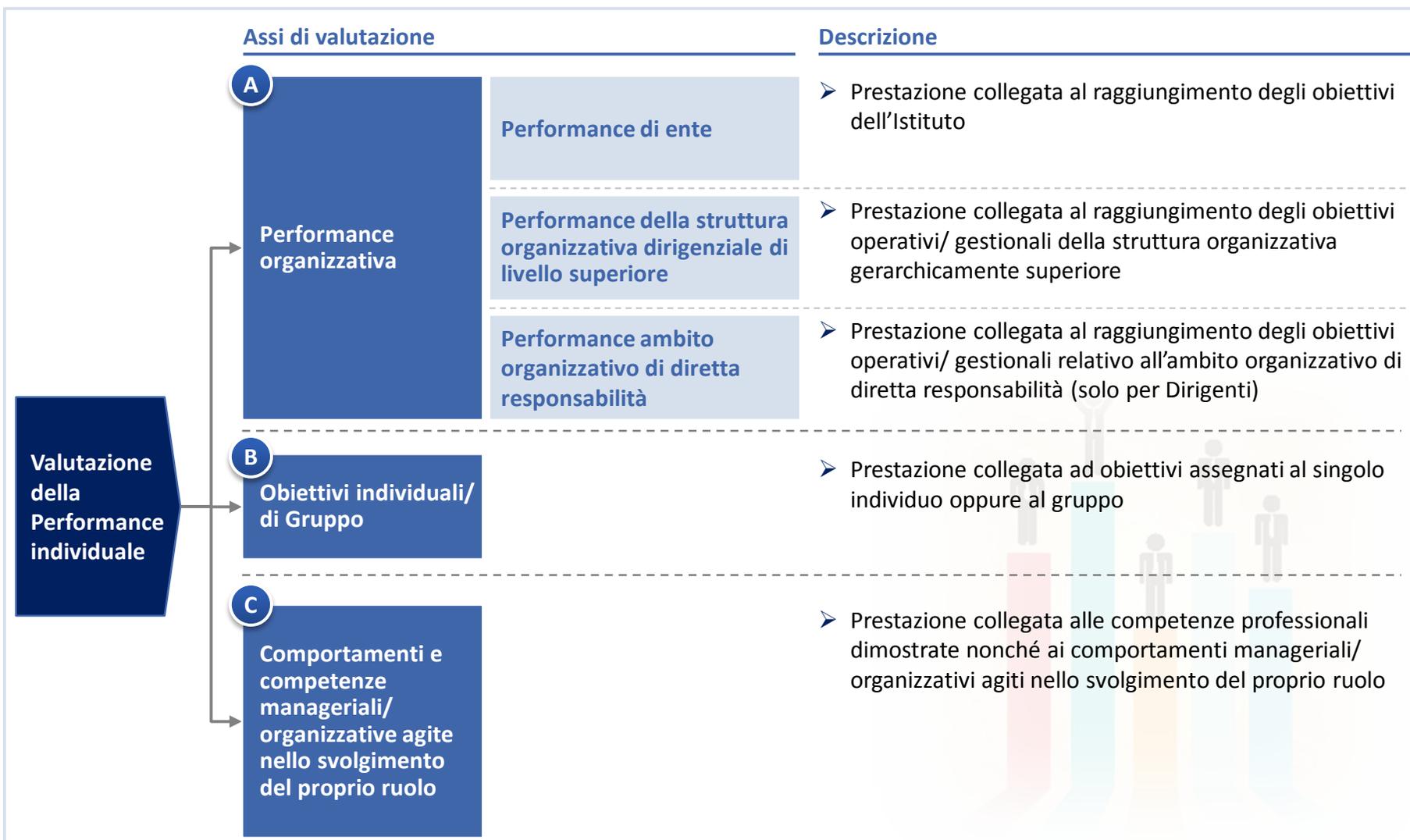


*Erogare un servizio eccellente, innovativo ed efficiente a cittadini, imprese e pubblica amministrazione in logica «cliente-centrica» e di «sistema aperto» integrato con il Paese*

*Soluzioni da sviluppare in coerenza con il nuovo modello di servizio*



# C Assi di valutazione della performance individuale



# D Creazione del valore e monitoraggio della spesa: obiettivi e ambiti di lavoro

## Obiettivi

Definire, nell'ambito dell'**attuale assetto** organizzativo e procedurale, processi, metodologie e strumenti per l'**ottimale allocazione delle risorse economiche**, e ciò al fine di garantire il controllo continuo della **qualità della spesa**, superando la logica storica e incrementale

### Ambiti

**1** Coordinamento dei processi 

### Proposte di intervento

- **Coordinamento** della rilevazione dei fabbisogni con il processo di rilevazione finanziaria tramite **anticipazione del processo di programmazione**
- Introduzione di **strumenti standard** a supporto della definizione dei **fabbisogni**

**2** Rafforzamento Centrale Acquisti 

- Rafforzamento del ruolo della **Centrale Acquisti** nei processi di approvvigionamento e incremento della centralizzazione di **approvvigionamenti di beni, servizi e lavori**

**3** Razionalizzazione della spesa 

- **Razionalizzazione** delle diverse categorie di spesa in base a:
  - Allineamento a **fabbisogni standard** definiti in base a benchmark interni ed esterni
  - Identificazione di **iniziative ad hoc** su specifiche categorie di spesa

# D Ambiti di innovazione per il coordinamento della rilevazione dei fabbisogni con il processo di rilevazione finanziaria

## Criticità attuale processo

Rilevazione dei fabbisogni e definizione budget spese di funzionamento effettuati attraverso processi scollegati e non integrati fra loro, con:

- **Scarso coordinamento** tra processo di programmazione e redazione del bilancio di previsione
- **Dilazione** dei tempi di elaborazione documenti

## Proposte di innovazione

### Avvio del processo

#### Descrizione

- Sviluppo da parte del DG di due documenti (entro agosto):
  - **Piano triennale dei fabbisogni e dei risparmi della gestione**: prima ipotesi centralizzata del fabbisogno a livello di Istituto relativamente a spese di funzionamento
  - **Piano triennale dei processi di innovazione e miglioramento** quantificazione spese su tali processi

#### Obiettivo

- Definire gli elementi di base per la **quantificazione delle spese di funzionamento** da inserire nel bilancio di previsione

### Rilevazione fabbisogni

- Introduzione rilevazione puntuale dei **fabbisogni** da parte delle **Direzioni Centrali**
- Revisione elenco di **ITEM**, anche con l'aggiornamento dei costi unitari

- Quantificare i **fabbisogni per la DDCC** e consentire **redistribuzioni di risorse** in corso d'anno

- Rendere i fabbisogni rilevati per le strutture **coerenti** con la realizzazione di obiettivi e attività programmate

### Attori del processo

- Rafforzamento delle figure di **referente del controllo di gestione nelle DDCC**

- Favorire nuova **metodologia di lavoro** e puntuale **controllo della spesa** della struttura

# D Opportunità di rafforzamento del ruolo della Centrale Acquisti

## Linee guida di intervento

### Beni e servizi

- i Incremento dello sviluppo e della diffusione di **strumenti telematici** a supporto degli acquisti attraverso la piattaforma elettronica di **e-procurement** dell'Istituto

- ii Incremento del ricorso alle **procedure espletate dalle centrali di acquisto nazionali** (es. CONSIP e MEPA) al fine di conseguire obiettivi di riduzione in termini monetari della spesa per l'acquisto di beni e servizi e, in via residuale, **procedure di gara standardizzate** da svolgersi a cura delle Direzioni Regionali con l'**assistenza della Direzione Centrale Risorse Strumentali**

### Lavori

#### Patrimonio strumentale

- iii Definizione di un **modello standard** per la gestione di **lavori di piccole dimensioni**<sup>1</sup>

#### Patrimonio da reddito

- v Definizione di un **modello standard** per la gestione dei lavori sul patrimonio a gestione diretta

- ← **vi** Miglioramento delle **procedure gestionali** del patrimonio →

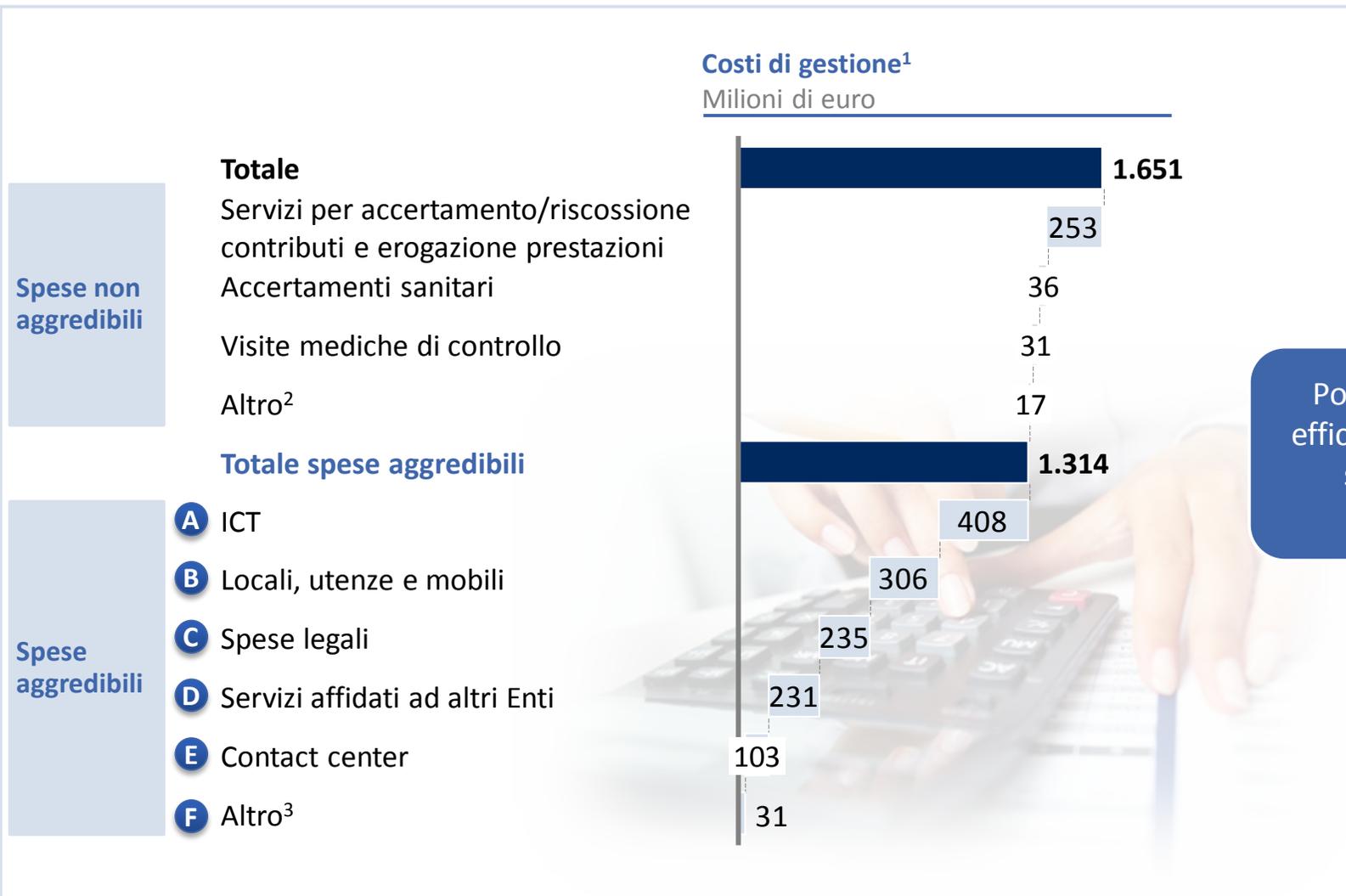
- iv Istituzione di **Centrali di Committenza interregionali**, per lavori sopra la soglia di affidamento diretto secondo il modello delle cd. macroregioni

Consolidamento della C.A. nei processi di spesa

Centralizzazione approvigionamenti



# D Opportunità di razionalizzazione dei costi di funzionamento



# E Sintesi degli interventi prioritari

■ Dettagliato in seguito

## Obiettivi

Individuare un complesso di **azioni di miglioramento** in grado di **generare valore** garantendo, a **risorse invariate**, risultati immediati in termini di semplificazione dei processi, di efficienza e di economicità

#	Ambito	Descrizione	Tipologia intervento
1	Contenzioso	➤ <b>Immediata esecuzione delle sentenze</b> favorevoli e sfavorevoli	➤ Riduzione costi
2	Verifiche reddituali	➤ Introduzione di <b>verifiche reddituali massive</b>	➤ Incremento valore economico della produzione (incremento entrate)
3	Pignoramenti presso terzi	➤ <b>Valorizzazione delle dichiarazioni</b> rese dall'Istituto come terzo nei procedimenti pignoratizi	➤ Incremento del valore economico della produzione (incremento entrate)
4	Visite mediche di controllo	➤ <b>Fatturazione contestuale di più visite mediche</b> di controllo e comunicazione tramite PEC/cassetto bidirezionale	➤ Incremento valore economico della produzione (incremento entrate)
5	Recupero crediti	➤ Creazione di <b>query/utility a supporto del recupero crediti</b> e della gestione delle posizioni creditizie	➤ Riduzione costi
6	Miglioramento del servizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementazione di procedure per               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verifica della completezza dell'istruttoria</li> <li>– Lavorazione di invalidità civile e servizio militare</li> <li>– Evitare indebiti in caso di «cessione quinto»</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Estensione della procedura per il recupero</b> degli indebiti di pensioni private a quelle pubbliche</li> </ul>	➤ Miglioramento del servizio
7	Miglioramento del servizio – Invalidità civile	➤ Implementazione procedure gestionali, <b>semplificazione nella redazione dei verbali</b> e consegna dei verbali definibili in giornata	➤ Miglioramento del servizio



# E Dettaglio degli interventi in ambito 1. Contenzioso

## Proposta

➤ Riduzione azioni esecutive

➤ Collegamenti SISCO- WEBDOM/ Prevenzione pignoramenti in danno all'Istituto

➤ Contenzioso INV CIV ATPO – Portale unico CTU

## Azioni identificate

➤ Impartire alle sedi direttive affinché sia data esecuzione alla sentenza senza attendere la notifica della controparte e sulla base dei dati presenti in archivio

➤ Inserire alert che richiami l'attenzione sul termine di esecuzione sentenza; predisporre una lista dei pignoramenti mensile da inviare all'UO gestione ricorsi, al fine di garantire un monitoraggio costante

➤ Creare un collegamento tra Sisco e Webdom in modo da alimentare il caricamento automatico dei dati necessari per la liquidazione delle prestazioni dovute su sentenza

➤ Creare un collegamento tra le procedure di gestione dell'Invalidità civile (INVCIV 2010 o CIC) WEBDOM in modo da avere nell'ambito di un'unica procedura anche tutti i dati relativi alle prestazioni di invalidità

➤ Rendere obbligatorio l'utilizzo del Cruscotto Portale CTU al fine di migliorare la gestione di tutti i passaggi relativi ai giudizi in materia di prestazioni sanitarie, previdenziali e assistenziali

## Soggetti coinvolti

➤ DPCG, CGL

➤ DCSIT, DCP, DCA-INV, CGL

➤ Presidio integrato per deflazionamento del contenzioso, CGL, CGML

Completamento attività e messa in esercizio entro il 31/03

# E Impatto previsto degli interventi identificati

#	Ambito	Potenziale impatto		
		Riduzione costi di gestione M.ni di euro	Contributo alla riduzione del debito pubblico M.ni di euro	Altro
1	Legale	20	0	➤ -
2	PSR/soggetto contribuente	0	50-70	➤ -
3	Legale	0	~22	➤ -
4	Soggetto contribuente	0	~14	➤ Riduzione tempi medi di riscossione (DSO) del 65-70%
5	Soggetto contribuente	6	0	➤ -
6	Trasversale	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riduzione difettosità</li> <li>➤ Miglioramento compliance</li> <li>➤ Maggiore semplificazione, trasparenza e chiarezza</li> </ul>
7	Invalità civile	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riduzione difettosità</li> <li>➤ Miglioramento compliance</li> <li>➤ Maggiore semplificazione, trasparenza e chiarezza</li> </ul>
<b>Totale</b>		<b>26</b>	<b>84-104</b>	

# E Struttura del presidio permanente per l'analisi e valutazione di nuove proposte di intervento

	Responsabilità	Modalità di lavoro
Team di presidio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Raccoglie</b> e <b>istruisce</b> le proposte di iniziative</li> <li>➤ Coordina la <b>valutazione</b> delle iniziative</li> <li>➤ <b>Supporta</b> il project manager nelle sperimentazioni e nei processi di implementazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impegnato in <b>modo permanente</b> nell'attività</li> </ul>
Comitato Guida	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valuta e approva le <b>iniziative</b></li> <li>➤ È responsabile delle <b>decisioni chiave</b></li> <li>➤ Discute l'<b>avanzamento</b> dei lavori</li> <li>➤ Risolve <b>problematiche</b> non operative</li> <li>➤ Individua, per ciascuna iniziativa, il <b>project manager</b> di riferimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coinvolto su base <b>periodica</b></li> </ul>
Project managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sono i <b>responsabili operativi</b> della sperimentazione e dell'implementazione delle iniziative</li> <li>➤ <b>Coordinano</b> le attività progettuali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individuati <b>ad hoc</b> con impegno sulle iniziative specifiche</li> </ul>

Fino alla costituzione del presidio permanente, l'attuale Gruppo di lavoro prosegue nell'individuazione, implementazione e monitoraggio delle iniziative



# Agenda

Orario	Descrizione	Relatore
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

# Avvio e svolgimento della fase di implementazione (1/2)

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

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

## Macropianificazione degli interventi



# Avvio e svolgimento della fase di implementazione (2/2)

- A inizio anno, redazione di **documento di pianificazione** attività e obiettivi intermedi
- Con **cadenza quadrimestrale monitoraggio** raggiungimento obiettivi

## Esempio per il 2016



- **Programmazione complessiva** della fase esecutiva, con riferimento a
  - Specifiche amministrative e tecniche
  - Risorse necessarie
  - Step di avanzamento
  - Tempi di realizzazione
- **Realizzazione** e prima **verifica** delle attività propedeutiche e avvio delle fasi di costruzione dei prototipi/test
- **Completamento** e **collaudo** dei primi step progettuali
- Eventuale **riprogrammazione** degli step previsti per gli anni successivi

Principali azioni operative che caratterizzeranno l'anno corrente:

- **Estensione servizio «La mia Pensione»** per i dipendenti **pubblici**
- **Pre-caricamento** domanda di pensione ai pensionandi di vecchiaia, **comunicazione proattiva** del conto e **anticipazione fase istruttoria**
- Contrasto preventivo dei fenomeni di elusione ed evasione contributiva attraverso l'attività di **verifica amministrativa**
- Sviluppo della **consulenza** e del **tutoraggio** ai soggetti contribuenti per accrescere la compliance contributiva

# Programma operativo – Quick-wins – azioni immediate ad impatto certo: principali interventi

<u>Descrizione</u>	<u>Tempistica</u>
➤ Estensione ai dipendenti pubblici procedura di controllo automatico autocertificazione servizio militare	➤ 31/03
➤ Riduzione azioni esecutive e collegamenti SISCO-WEBDOM per la prevenzione pignoramenti in danno all'Istituto	➤ 31/03
➤ Obbligatorietà utilizzo del Cruscotto Portale CTU per contenzioso INV CIV ATPO	➤ 31/03
➤ Collegamento tra sistema MARTE e procedura di gestione INV CIV	➤ 30/04
➤ Inserimento verbali Invalidità Civile in CIC	➤ 31/03
➤ Inserimento alert in procedura VMC che segnali le fatture a rischio prescrizione	➤ 31/03
➤ Visibilità in UNEX di tutti gli archivi gestionali	➤ 31/03
➤ Recupero degli indebiti su Carta Acquisti	➤ 30/06

# Principali interventi operativi da avviare in via prioritaria

## 1 Offerta

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

## 2 Modello di servizio

## 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**<sup>1</sup>
- **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)<sup>2</sup>

## 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

1 Evoluzione dei percorsi professionali in funzione dell'erogazione dei servizi e della creazione del valore (Agenzie di servizio, Poli specialistici) e sviluppo delle competenze attraverso la valorizzazione del know-how e lo sviluppo di strumenti di knowledge management

2 Orientamento al risultato; gestione economica delle risorse; motivazione, valutazione del personale e valorizzazione del potenziale

# Agenda

<u>Orario</u>	<u>Descrizione</u>	<u>Relatore</u>
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

# Analisi del livello di preparazione dell'Istituto al cambiamento effettuata attraverso due indagini

## Indagini effettuate per analizzare la preparazione dell'Istituto al cambiamento

	Descrizione	Data di svolgimento	Focus
<b>1 Assessment</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quadro del <b>patrimonio manageriale</b> dell'azienda e relative valutazioni di <b>coerenza</b> con il Sistema di valori, l'evoluzione del business ed i processi di cambiamento in atto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Giugno '15 – Dicembre '15</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dirigenti 1<sup>a</sup> fascia</li></ul>
<b>2 Organizational Health</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Misurazione della <b>salute organizzativa</b> su due dimensioni di analisi:<ul style="list-style-type: none"><li>– I “<b>risultati di salute organizzativa</b>” (i.e. stato di adeguatezza dell'organizzazione su 9 dimensioni critiche)</li><li>– Le “<b>pratiche manageriali</b>” (frequenza con cui i comportamenti, le azioni e i processi vengono messi in atto con riferimento alle finalità dell'organizzazione)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dicembre '15</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Partecipanti ai Gruppi di Lavoro<sup>1</sup></li></ul>

Nei prossimi giorni, prevista rilevazione su tutta la dirigenza



- La **cultura**, le **competenze manageriali** ed il **livello di salute organizzativa** di INPS risultano **coerenti con l'attuale strategia** e modello di servizio, ma non con le ambizioni strategiche definite
- Per assicurare il **successo dell'evoluzione di INPS** e raggiungere gli **obiettivi strategici** definiti, è necessario innalzare il livello complessivo di **competenze** dell'Istituto ed evolvere il nostro **modo di lavorare**



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

## Principali evoluzioni

### 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

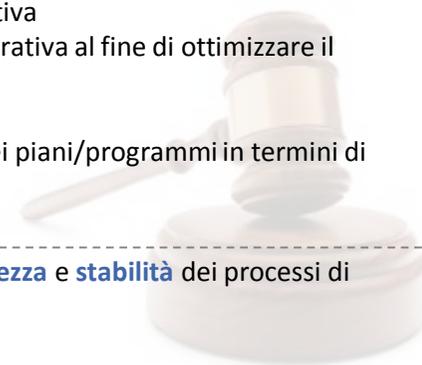
- Integrazione e consolidamento del presidio su **HR, organizzazione performance management** come motore e leva di gestione del cambiamento
- Centralità della **rilevazione dei fabbisogni** per l'**ottimale allocazione delle risorse** nel processo di programmazione/budget/bilancio
- Gestione centralizzata **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

### Obiettivi nuovo assetto organizzativo

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

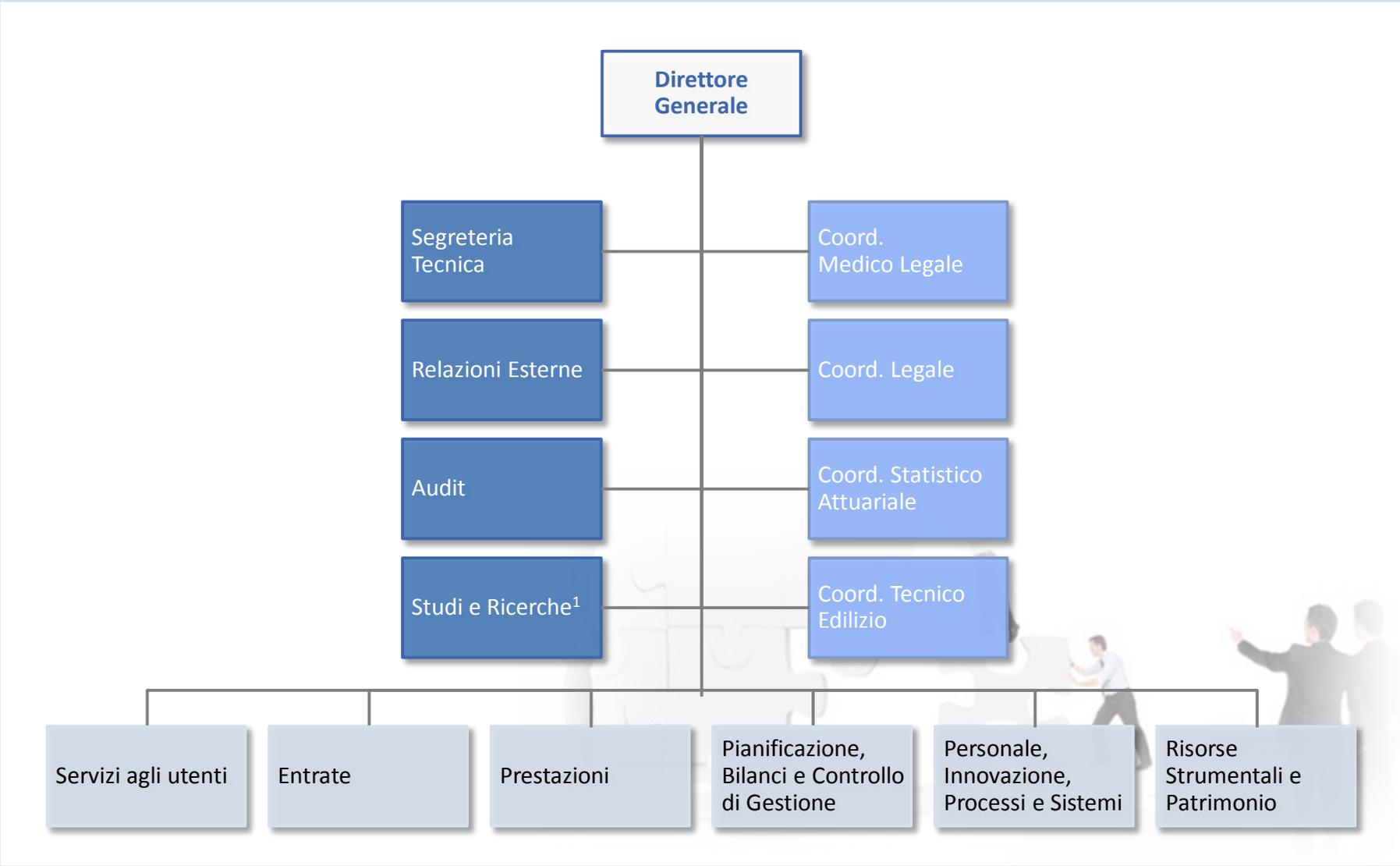
# Nuova struttura organizzativa: modifiche al Regolamento di organizzazione

Ambiti delle modifiche		Descrizione
Struttura	Vice Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Istituzione della Funzione</b> di Vice Direzione Generale (VDG)</li> <li>➤ VDG, individuati tra i dirigenti di livello dirigenziale generale, con apposite <b>deleghe relative alle funzioni di coordinamento</b> proprie del Direttore Generale</li> <li>➤ Un VDG con funzioni di <b>Vicario</b> del Direttore generale in caso di sua assenza o impedimento</li> </ul>
	Strutture territoriali	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riassetto organizzativo delle strutture territoriali funzionale alla <b>creazione di valore per gli utenti</b> attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Efficace erogazione</b> dei servizi</li> <li>– <b>Efficiente gestione</b> dei processi istituzionali delle strutture territoriali di competenza in attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione generale</li> </ul> </li> </ul>
Funzioni	Direzioni Regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinamento del processo di <b>rilevazione e consolidamento dei fabbisogni</b> di risorse umane e strumentali al fine di garantire la piena operatività delle strutture di competenza con trasmissioni dei risultati delle rilevazioni alla Direzione generale</li> <li>➤ <b>Verifica</b> dei livelli di <b>qualità dei servizi e dei processi</b> nelle strutture della Regione attraverso la sistematica attuazione dei Piani Regionali di controllo del processo produttivo</li> </ul>
	Direzioni Provinciali/Metropolitane	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adozione dei provvedimenti necessari al <b>contenimento dei rischi</b> aziendali e al <b>controllo del processo produttivo</b> in aderenza alle linee definite dalla Direzione generale e secondo le modalità indicate dalla Direzione regionale</li> </ul>
Sistemi di controllo	Interni	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strutturazione di un sistema finalizzato a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantire <b>legittimità, regolarità e correttezza</b> dell'azione amministrativa</li> <li>– Verificare <b>l'efficacia, l'efficienza e l'economicità</b> dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati</li> <li>– Valutare le <b>prestazioni del personale</b></li> <li>– Valutare <b>l'adeguatezza</b> delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani/programmi in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti</li> <li>– Prevenire i <b>rischi</b> aziendali</li> </ul> </li> </ul>
	Processo produttivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adeguamento del controllo del processo produttivo per assicurare <b>correttezza e stabilità</b> dei processi di erogazione delle prestazioni istituzionali</li> </ul>



# Nuovo assetto macro-organizzativo (1/2)

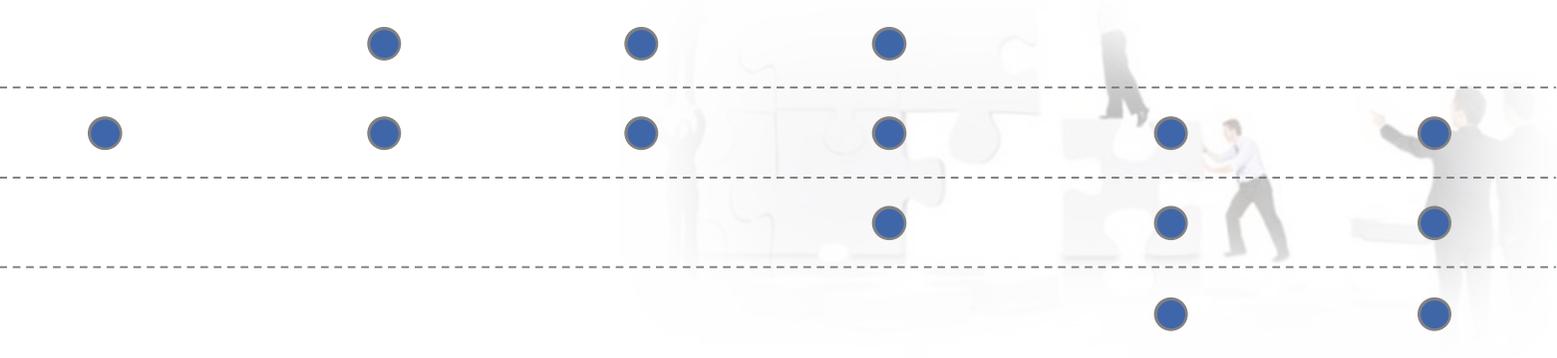
Riportano al Direttore generale e supportano il Presidente dell'Istituto



# Nuovo assetto macro-organizzativo (2/2)



- Coord. Statistico
- Coord. Legale
- Coord. Medico Legale
- Coord. Tecnico Edilizio



# Agenda

<u>Orario</u>	<u>Descrizione</u>	<u>Relatore</u>
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi



# Agenda

<u>Orario</u>	<u>Descrizione</u>	<u>Relatore</u>
11:00 – 11:15	➤ <b>Benvenuto e obiettivi dell'incontro</b>	➤ T. Boeri
11:15 – 11:50	➤ <b>Contesto e fasi progettuali</b>	➤ M. Cioffi
	➤ <b>Raccomandazioni dei Gruppi di Lavoro</b>	
11:50 – 12:10	– Nuovo modello di servizio	➤ G. Tito e A. Pone
12:10 – 12:30	– Evoluzione del modello professionale	➤ I. Teresi
12:30 – 12:50	– Sistema di performance management	➤ V. Caridi
12:50 – 13:10	– Creazione del valore e monitoraggio della spesa	➤ R. Lauria
13:10 – 13:30	– Quick-wins – Azioni immediate ad impatto certo	➤ F. Ottavi
13:30 – 14:30	<i>Pranzo</i>	
14:30 – 15:00	➤ <b>Programma di implementazione del cambiamento</b>	➤ A. De Luca
15:00 – 15:45	➤ <b>Preparazione dell'Istituto al cambiamento e nuovo assetto a supporto della trasformazione</b>	➤ M. Cioffi
15:45 – 16:45	➤ <b>Discussione</b>	➤ Tutti
16:45 – 17:00	➤ <b>Considerazioni finali e chiusura</b>	➤ T. Boeri e M. Cioffi

---

La nostra storia, il nostro futuro:

***INPS.futuro***