

INPS

Istituto Nazionale
Previdenza Sociale



Direzione Centrale □
Pianificazione e Controllo di Gestione □

□

Direzione Centrale □
Organizzazione □

□

Direzione Centrale □
Sistemi Informativi e Telecomunicazioni

Progetto Integrazione, gestione ed evoluzione □
delle nuove tecnologie nei sistemi di comunicazione con l'utenza □

□

Struttura Relazioni Esterne

□

Roma, 12 Maggio 2003

Circolare n. 86

Ai Dirigenti centrali e periferici
Ai Direttori delle Agenzie
Ai Coordinatori generali, centrali e
periferici dei Rami professionali
Al Coordinatore generale Medico legale e
Dirigenti Medici

e, per conoscenza,

Al Commissario Straordinario
Al Vice Commissario Straordinario
Al Presidente e ai Membri del Consiglio
di Indirizzo e Vigilanza
Al Presidente e ai Membri del Collegio dei Sindaci
Al Magistrato della Corte dei Conti delegato
all'esercizio del controllo
Ai Presidenti dei Comitati amministratori
di fondi, gestioni e casse
Al Presidente della Commissione centrale
per l'accertamento e la riscossione

OGGETTO: ||Emissione generalizzata estratti conto||

SOMMARIO: 1) Finalità; 2) Caratteristiche: destinatari, calendario di emissione, il plico inviato; 3) La gestione dei rientri: la multicanalità; internet; call center; l'applicazione informatica; 4) Il sistema di misurazione; 5) Piano delle attività e monitoraggio; 6) Gli aspetti organizzativi; 7) La campagna di informazione e comunicazione.

L'emissione generalizzata dell'estratto conto del 2003 segue, a distanza di dieci anni, un'analogha operazione svolta nel 1993.

L'arco temporale intercorso tra le due operazioni è stato caratterizzato da un profondo mutamento dello scenario di riferimento in cui opera l'Istituto.

In particolare, l'evoluzione del sistema previdenziale, determinato dalla Legge 8 agosto 1995, n. 335 recante disposizioni in ordine alla riforma del sistema pensionistico obbligatorio e complementare, richiede la trasformazione del sistema previdenziale pubblico, e dell'INPS in particolare, al fine di assicurare la necessaria funzione consuntiva nei confronti degli assicurati con riferimento alla consistenza del conto assicurativo e previdenziale.

1 Le finalità dell'operazione

L'Istituto, nel quadro del nuovo sistema di welfare ha assunto sia un ruolo di riferimento informativo per l'intero sistema previdenziale e assistenziale che consuntiva per i propri assicurati con riferimento alla necessaria diffusione dei sistemi di previdenza complementare ed integrativa.

Pertanto, mentre le finalità dell'operazione condotta nel 1993 erano principalmente rivolte alla verifica della contribuzione versata, l'iniziativa di procedere all'emissione generalizzata degli estratti conto agli iscritti alle gestioni previdenziali obbligatorie, si pone nell'ottica di qualificare il rapporto con gli assicurati attraverso i seguenti obiettivi prioritari:

- ↪ rispondere all'esigenza di **fornire agli assicurati un documento che "attesti", alla data del 31/12/2001, la situazione assicurativa e contributiva individuale** risultante presso le gestioni assicurative amministrate dall'INPS;
- ↪ **costituire un riferimento completo ed essenziale per la realizzazione della fornitura di servizi in tempo reale agli assicurati**, compreso l'aggiornamento della posizione assicurativa individuale per tutte le variazioni successive al 31 dicembre 2001;
- ↪ **consentire agli assicurati di possedere tutte le informazioni necessarie per definire la propria posizione pensionistica** nei riguardi sia del metodo di calcolo, cosiddetto "retributivo", che di quello determinato dall'entrata in vigore della legge n. 335/95, sistema "misto", o "contributivo";

- ⇒ **consentire agli assicurati la miglior utilizzazione del complesso dei periodi assicurativi versati**, sia presso le gestioni amministrative dall'INPS che presso altri fondi previdenziali, attraverso le norme di unificazione attualmente in vigore, anche per i titolari di conti assicurativi cosiddetti "silenti".

Ulteriore obiettivo dell'operazione di emissione degli estratti conto è quello di definire puntualmente i conti assicurativi individuali attraverso il confronto con gli assicurati anche al fine di consentire all'INPS l'eventuale interruzione dei termini di prescrizione stabiliti dall'articolo 3, comma 9, della legge n. 335/95, integrato per la contribuzione riferita al solo anno 1998 dall'articolo 38, comma 7, della legge n. 289/02, che prolunga i termini prescrizionali per ulteriori diciotto mesi.

La conclusione dell'operazione di qualificazione degli archivi assicurativi, realizzata con la verifica effettuata dagli stessi assicurati, permetterà l'attivazione successiva di un processo di comunicazione che avrà a riferimento le sole operazioni di aggiornamento ed integrazione annuale dei conti assicurativi, da sviluppare con il ricorso a tutte le opportunità offerte dalle moderne tecnologie di comunicazione (internet, telefono, posta elettronica, Sede, ecc.) consentendo, di fatto, all'assicurato di scegliere la forma di interazione con l'Istituto a lui più congeniale ed evitando per il futuro il ricorso ad operazioni di emissione generalizzata.

2 Caratteristiche dell'operazione

2.1. Destinatari

L'emissione generalizzata riguarderà i contributi versati a tutto il 31 dicembre 2001 ed interesserà tutti gli assicurati iscritti alle Gestioni amministrative dall'INPS: lavoratori dipendenti, autonomi (artigiani, commercianti, CD/CM, IATP, pescatori autonomi), lavoratori agricoli dipendenti (OTI, OTD e PC/CF), collaboratori domestici e coloro che versano contributi volontari, purché non siano già titolari di pensione diretta o abbiano presentato domanda di pensione diretta.

Dagli estratti conto che saranno inviati agli assicurati saranno esclusi i periodi riferiti ai versamenti contributivi per i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, cosiddetti parasubordinati (articolo 2 della legge n. 335/95), che saranno oggetto di una specifica emissione nel corso del 2004.

Complessivamente l'emissione generalizzata interesserà una popolazione di circa 25 milioni di soggetti così distribuiti:

- 19 milioni di assicurati le cui posizioni risultano attive presso le gestioni amministrative dall'INPS;
- circa 6 milioni di assicurati che, pur avendo una posizione assicurativa presso l'INPS, hanno interrotto i versamenti contributivi.

Più dettagliatamente, l'emissione degli estratti conto interesserà il seguente bacino di utenza:

- ⇒ assicurati con età inferiore a 60 anni, se donne, e 65 anni, se uomini, purché:
- non siano titolari di pensione diretta INPS o di altro Ente;
 - non abbiano in corso domanda di pensione diretta presso l'INPS;
 - non abbiano in corso domanda per il rilascio dell'estratto conto certificativo o lo abbiano già ricevuto;
 - non abbiano presentato domanda di trasferimento/ricongiunzione di contributi ad altro

Fondo, Gestione o Cassa, salvo che non siano iscritti ai Fondi EL, ET, TT, VL.

⇒ assicurati con età superiore a 60 anni, se donne, e 65 anni, se uomini, a condizione che risultino contribuiti successivi al compimento dell'età pensionabile, sempre che non ricorrano le condizioni di cui sopra.

In considerazione di quanto disposto dalla legge n. 335/95, gli estratti conto emessi saranno tali da evidenziare il calcolo del “**montante contributivo**” per gli assicurati che:

- ♦ hanno iniziato la loro attività lavorativa successivamente alla data del 31/12/1995, con riferimento a tutta la contribuzione versata;
- ♦ non hanno maturato i 18 anni di contribuzione al 31 dicembre 1995, con riferimento a tutti i periodi di contribuzione successiva a tale data;
- ♦ hanno esercitato l'opzione per il sistema di calcolo contributivo entro il 1 ottobre 2001, per tutto il periodo di contribuzione.

Per quanto riguarda gli assicurati per i quali, nonostante le azioni di recupero attivate dall'Istituto non risulta caricato il modello SA/770 per l'anno 1998, individuati sulla base della presenza di contribuzione della stessa azienda nell'anno precedente ed in quello successivo, la Direzione generale provvederà ad inviare una lettera personalizzata contenente la segnalazione dell'anomalia e la richiesta di collaborazione per la trasmissione del modello sostitutivo ai fini dell'aggiornamento del conto assicurativo.

2.2. Il calendario dell'emissione

Premesso che nel corso del mese di dicembre 2002 è stata svolta una prima sperimentazione presso la regione Umbria che ha interessato circa 20.000 assicurati, si dettaglia il calendario di emissione formulato a seguito della definizione delle attività di competenza di ciascuna struttura operativa e dei tempi di espletamento delle stesse:

- | | |
|-------------------------|---|
| ❑ maggio 2003 | test nazionale con circa 500.000 estratti |
| ❑ giugno 2003 | prima emissione con circa 4.000.000 di estratti |
| ❑ settembre 2003 | seconda emissione con circa 4.000.000 di estratti |
| ❑ ottobre 2003 | terza emissione con circa 4.000.000 di estratti |
| ❑ novembre 2003 | quarta emissione con circa 4.000.000 di estratti |
| ❑ gennaio 2004 | quinta emissione con circa 4.000.000 di estratti |
| ❑ febbraio 2004 | sesta emissione con circa 4.500.000 |

A cura delle strutture di Direzione generale sarà predisposto un servizio di monitoraggio della qualità del servizio fornito dalla società di spedizione che riguarderà:

- la stampa ed il confezionamento degli estratti secondo le specifiche definite dall'Istituto;

- il rispetto della cadenza dei tempi di spedizione coerentemente con il piano complessivo delle emissioni e con le potenzialità di stampa previste dal contratto di fornitura del servizio;
- l'esito delle spedizioni ed il rientro dei "non esitati" per una fase successiva di correzione degli indirizzi e nuovo invio degli estratti.

Con riferimento a quanto precedentemente comunicato con il messaggio n. 47 del 16/12/2002 in ordine alla distribuzione per fasce di età e per tipologia della popolazione interessata alle singole emissioni, si illustra l'aggiornamento dettato dal nuovo calendario di emissione:

Maggio – Giugno – Settembre 2003:

- ⇒ donne nate dal 1/1/1938 al 31/12/1942 e uomini nati dal 1/1/1933 al 31/12/1937, a condizione che risultino contributi successivi al compimento dell'età pensionabile;
- ⇒ donne nate dal 1/1/1943 al 31/12/1952 e uomini nati dal 1/1/1938 al 31/12/1952.

Dal test nazionale del mese di maggio, oltre agli estratti degli assicurati inseriti nell'emissione di Febbraio 2004, saranno anche esclusi:

- *i lavoratori agricoli;*
- *gli assicurati per i quali non risulta caricato in archivio l'anno 2001 (SA 770/2002) e l'anno 1998 ;*

Ottobre – Novembre 2003:

- ⇒ donne nate dal 1/1/1953 al 31/12/1962 e uomini nati dal 1/1/1953 al 31/12/1962.

A partire da questa emissione verrà inviato, agli assicurati interessati, l'estratto con il montante contributivo;

Gennaio 2004:

- ⇒ donne nate dal 1/1/1963 al 31/12/1968 e uomini nati dal 1/1/1963 al 31/12/1968.

Febbraio 2004:

- ⇒ donne nate dal 1/1/1969 al 31/12/1987 e uomini nati dal 1/1/1969 al 31/12/1987.

Questa emissione interesserà anche:

- *gli iscritti al Fondo ferrovieri,*
- *gli iscritti al Fondo clero,*
- *gli artigiani e i commercianti delle province di Catania, Ragusa e Siracusa,*
- *gli iscritti all'INPDAL,*
- *gli assicurati compresi nel bacino d'utenza di cui al punto 2.1 ed eventualmente esclusi dalle precedenti emissioni.*

Agli assicurati residenti nella provincia Autonoma di Bolzano gli estratti conto bilingui saranno inviati con le emissioni di Settembre e Novembre 2003.

2.3. Il plico per l'invio dell'estratto conto

Ad ogni assicurato cui sarà inviato l'estratto conto, verrà recapitato un plico così composto:

- ♦ una **lettera personalizzata** in cui il Direttore Generale illustra l'iniziativa, ne riassume gli scopi e chiede la collaborazione degli assicurati per eventuali aggiornamenti;
- ♦ l'**estratto contributivo** (modulo **Eco1**) la cui dimensione può chiaramente variare a seconda delle registrazioni; l'estratto conterrà anche degli spazi riservati a note esplicative e segnalazioni personalizzate;
- ♦ la **guida alla lettura dell'estratto** accompagnata da indicazioni su come compilare il modello di segnalazione per le eventuali variazioni, e da un elenco delle modalità che sono a disposizione dell'assicurato per comunicare all'INPS eventuali proposte di correzioni o aggiornamenti;
- ♦ la **domanda di variazione** dell'estratto conto (modulo **Eco2**) per segnalare correzioni o aggiornamenti;
- ♦ la prima metà del **codice personale (PIN)** per l'accesso ai servizi personalizzati (cfr. 3.1.1).

Il plico potrà essere composto da un numero variabile tra 4 ed 8 fogli a seconda del numero di registrazioni presenti nell'estratto conto di ciascun assicurato.

3 La gestione dei rientri

Momento qualificante e fondamentale per il raggiungimento delle finalità dell'intera operazione di emissione generalizzata degli estratti conto, è la gestione della fase di rientro delle richieste di variazione, sia di tipo anagrafico che contributivo, che perverranno alle strutture dell'Istituto da parte degli assicurati.

Per la gestione dei flussi di rientro delle richieste di variazione, è necessario adeguare le strutture di produzione dell'Istituto, da un lato, alla molteplicità dei canali di accesso al servizio resa possibile dallo sviluppo delle tecnologie della comunicazione e, dall'altro, alla centralità della gestione dei conti assicurativi individuali rispetto ai processi di gestione ed erogazione del servizio.

3.1 La multicanalità degli accessi

Accanto ai tradizionali sistemi di front office rappresentati dalle strutture di produzione dell'Istituto distribuite su tutto il territorio nazionale, e dagli Enti di patronato, sono stati ulteriormente sviluppati i nuovi canali alternativi di comunicazione - come internet e call center - che consentono agli utenti maggiore libertà nella scelta delle modalità e del momento dell'interazione.

In tale quadro l'operazione estratto conto, per la molteplicità di popolazione cui è rivolta, rappresenta un importante momento di cambiamento delle modalità di rapporto tra l'Istituto e la propria utenza.

Cogliendo questa opportunità l'Istituto ha sviluppato le potenzialità di questi canali nell'ottica di favorire l'accesso ai servizi on line ed ampliare le funzionalità per l'utenza dei servizi di call center.

In sintesi gli assicurati, avvalendosi delle informazioni contenute nella "guida alla lettura", potranno interagire con l'Istituto sia per ricevere tutte le informazioni relative all'estratto conto che per proporre eventuali variazioni ed aggiornamenti, utilizzando i seguenti canali di comunicazione:

- **Uffici dell'INPS;**
- **Call Center INPSinforma, 16464;**
- **Internet, www.inps.it;**
- **Enti di patronato;**
- **Posta.**

Di seguito vengono illustrati i servizi on line e quelli di call center mentre per i servizi di front office e per la gestione dei rapporti con gli Enti di patronato si rimanda alla parte organizzativa.

3.1.1 I servizi on line sul sito www.inps.it

Come detto in precedenza, il plico conterrà anche la prima parte del codice di identificazione personale (PIN) che, a richiesta dell'interessato potrà essere completato ed attivato chiamando il Call Center 16464. Il possesso del PIN permette all'utente di accedere via internet ai servizi personalizzati.

In particolare, con riferimento all'operazione generalizzata di emissione degli estratti conto, l'assicurato, una volta ricevuto il PIN, avrà la possibilità di accedere alla sezione dedicata all'estratto conto e richiedere, attraverso la Domanda telematica di variazione dell'estratto conto (modulo Eco2), eventuali variazioni anagrafiche o contributive da apportare al suo estratto conto. Tra le altre funzionalità dei servizi on line relativi all'emissione dell'estratto conto, rientra la possibilità per l'assicurato di verificare in qualsiasi momento il livello di aggiornamento del suo conto assicurativo.

La comunicazione della richiesta di variazione così formulata verrà automaticamente protocollata ed inoltrata alla Direzione provinciale o sub provinciale competente per le necessarie fasi di lavoro. Parallelamente il sistema provvederà all'inoltro automatico di una ricevuta all'utente, mentre la struttura di produzione competente fisserà, se necessario, un appuntamento.

L'assicurato potrà far pervenire all'Istituto anche la richiesta di uno specifico appuntamento per consulenza. Tale richiesta sarà gestita dalla Sede competente secondo le modalità previste dall'applicazione "agenda appuntamenti", di cui al successivo punto **3.1.3**.

3.1.2 I servizi di call center

Il call center 16464 fornirà i seguenti servizi:

- Informazioni specifiche sull'estratto conto.
- Informazioni sullo stato della spedizione degli estratti e/o motivi dell'eventuale mancato recapito.
- Ritrasmissione di una copia dell'estratto conto.
- Inserimento della richiesta di correzione o integrazione dell'estratto conto sia per le variazioni anagrafiche che contributive attraverso l'utilizzo dell'applicazione Eco2, con la spedizione in automatico all'assicurato della ricevuta, e alla Direzione provinciale o sub provinciale competente delle segnalazioni.
- Inserimento della richiesta di consulenza che verrà inviata in automatico alla Sede competente.

3.1.3 L'agenda appuntamenti

Tramite questa applicazione la Sede potrà:

- Personalizzare la propria agenda in base al numero di sportelli, all'orario di lavoro ed altre esigenze particolari (ad esempio mesi estivi o festività particolari).
- Scegliere, insieme all'assicurato, la data e l'ora dell'appuntamento, avendo in automatico la visione completa delle date e orari disponibili.

- Stampare, giorno per giorno, l'elenco degli appuntamenti della giornata completo anche dell'argomento che dovrà essere trattato.
- Avere uno strumento avanzato di interazione con l'utente che potrà essere sfruttato anche per altre tipologie di applicazioni.

Tali funzionalità saranno illustrate in una apposita circolare in corso di emanazione.

3.2 L'applicazione informatica: "Estratto conto - emissione generalizzata 2003"

A supporto della gestione delle richieste di variazione anagrafica e/o contributiva degli estratti, è stata progettata e realizzata, una specifica applicazione informatica in ambiente *web* che oltre a contenere le informazioni sullo stato della spedizione dell'estratto e sull'eventuale motivo del mancato recapito, consente l'acquisizione delle Domande di variazione (**modulo Eco2**) che dovessero essere presentate dagli assicurati attraverso i diversi canali di accesso al servizio.

L'applicazione, denominata "**Estratto conto - emissione generalizzata 2003**", è residente sul sito <http://intranet.inps.it>, nella sezione "Assicurato pensionato". Sotto il profilo gestionale consentirà di integrare tutte le strutture dell'Istituto che a vario titolo dovranno intervenire per gestire le richieste di variazione finalizzate alla correzione e/o integrazione degli estratti contributivi.

Inoltre l'applicazione "**Estratto conto - emissione generalizzata 2003**" assolverà a tutte le funzioni di archiviazione, catalogazione e misurazione delle richieste di variazione anagrafica e/o contributiva che dovessero essere presentate dagli assicurati attraverso tutti i canali di accesso al servizio oggi in funzione.

Infatti, l'applicazione gestirà le richieste di servizio, finalizzate alla correzione e/o integrazione degli estratti contributivi, indipendentemente dal canale di interazione/presentazione scelto (uffici dell'Istituto, tramite un Ente di Patronato, utilizzando il call center oppure accedendo ai servizi on line presenti sul sito internet dell'Istituto).

È altresì evidente che le modalità di accesso al servizio ed i livelli di sicurezza saranno differenziati a seconda del canale utilizzato e sarà comunque sempre possibile il riconoscimento del canale di provenienza dell'informazione.

Nel rimandare ad un successivo specifico messaggio la comunicazione dedicata alla procedura, al rilascio del manuale operativo, ed alle modalità di attivazione del servizio da parte degli operatori, con la presente circolare vengono illustrate e descritte le potenzialità dell'applicazione stessa.

L'applicazione "**Estratto conto - emissione generalizzata 2003**" consente la visualizzazione degli estratti e l'acquisizione della Domanda di variazione (modulo Eco2) agganciato all'estratto conto emesso a nome dell'assicurato che richiede la variazione, con il rilascio contestuale ed automatizzato della ricevuta della richiesta di variazione.

In sostanza viene costituito un vero e proprio fascicolo elettronico contenente l'estratto conto emesso, la segnalazione della data di invio e degli eventuali motivi del mancato recapito all'assicurato, la domanda di variazione (modulo Eco2) con le proposte di aggiornamento richieste dall'utente, l'esito delle proposte di variazione successivamente all'esame delle stesse da parte degli operatori incaricati.

3.3 Gestione degli estratti non recapitati

Come già anticipato, l'applicazione "Estratto conto - emissione generalizzata 2003" verrà implementata direttamente con le informazioni che verranno restituite su supporto informatico da POSTEL in ordine al mancato recapito degli estratti conto. Ciò consentirà di agevolare anche su questo versante il rapporto con l'utenza.

Gli estratti conto eventualmente non recapitati all'indirizzo esposto saranno canalizzati ad una specifica casella postale a disposizione della società di stampa e spedizione che produrrà a cadenza quindicinale un supporto informatico contenente le informazioni degli estratti non recapitati con le motivazioni fornite dagli operatori di recapito.

Al riguardo, gli estratti conto conterranno un codice a barre che identifica la posizione anagrafica del titolare dell'estratto; la lettura ottica di tale codice permetterà al vettore di stampa e spedizione di produrre report periodici sulle mancate consegne.

Successivamente tali report saranno trasmessi alla DCSIT e riversati negli archivi di gestione della procedura di emissione degli estratti conto, al fine di consentire un aggiornamento degli stessi archivi utile per tutte le informazioni eventualmente richieste dagli assicurati.

L'accesso alla procedura sarà possibile attraverso il pannello iniziale che proporrà all'operatore di effettuare la ricerca dell'estratto conto inviato attraverso tre distinte modalità:

1. ricerca per codice fiscale dell'assicurato;
2. ricerca per numero progressivo dell'estratto conto inviato (gli estratti conterranno un numero di estratto, collegato con il codice a barre);
3. ricerca con dati anagrafici.

L'esito della ricerca, a seconda della modalità utilizzata, potrà fornire risultati diversi. Infatti, se attraverso la ricerca per numero progressivo dell'estratto emesso sarà visualizzato soltanto l'estratto in questione, attraverso la ricerca per codice fiscale o per dati anagrafici sarà possibile - ove tale situazione consegua dalla mancata unificazione di posizioni anagrafiche - la visualizzazione di più estratti emessi ed inviati allo stesso soggetto.

4 Il sistema di misurazione delle attività

Quanto al sistema di misurazione delle attività connesse alla gestione dei modelli Eco2, come già anticipato con l'esposizione delle Linee guida per la predisposizione del Piano operativo 2003, i prodotti oggetto di rilevazione saranno quelli riferiti alle variazioni anagrafiche e quelli riferiti alle variazioni contributive.

L'applicazione "Estratto conto - emissione generalizzata 2003" alimenterà direttamente il sistema di rilevazione sia per il carico delle attività che per la definizione delle stesse; pertanto tutte le Domande di variazione degli estratti conto (modulo Eco2) dovranno essere gestite tramite l'applicazione stessa.

Anche nel caso in cui l'assicurato presenti una segnalazione di denuncia per mancato versamento contributivo con riferimento all'estratto conto inviato, la misurazione di tale attività sarà automaticamente registrata ai fini statistici dalla procedura che ne determina la "definizione" relativamente alla sola fase di gestione dell'Eco2.

All'atto della ricezione della segnalazione di denuncia per mancato versamento gli uffici dovranno

immediatamente convocare l'assicurato per acquisire tutta la documentazione (buste paga, libretto di lavoro, ecc.) e le altre informazioni utili alla definizione della segnalazione di denuncia. Sulla base di tale documentazione gli uffici provvederanno, se necessario, ad attivare l'area di vigilanza per i relativi accertamenti.

Le conseguenti attività per il recupero della contribuzione saranno statisticate e valorizzate secondo le modalità attualmente in uso.

Con riferimento alle variazioni contributive presentate con il modello Eco2, ove alcune fasi di attività (esempio: accreditamento del riscatto laurea per il quale l'assicurato ha completato il versamento dell'onere, acquisizione di bollettini di versamento, ecc.) dovessero essere svolte da sedi diverse da quella che ha ricevuto il modulo Eco2, si procederà nel seguente modo:

- nei confronti della Direzione provinciale/sub provinciale che ha ricevuto il modello Eco2, verrà statisticata la variazione contributiva e riconosciuto il relativo valore omogeneizzato al termine di tutte le fasi di lavorazione, anche quelle che interessano altre Sedi;
- nei confronti della Direzione provinciale/sub provinciale responsabile della singola fase di attività trasferita dalla Sede titolare verrà valorizzata la relativa attività secondo le consuete modalità.

Sempre con riguardo al sistema di misurazione delle attività, l'applicazione rileverà i tempi di evasione delle richieste di variazione anche per garantire il rispetto dei tempi di risposta agli assicurati. Tale tempo verrà rilevato all'atto della completa definizione della variazione richiesta anche in caso di reiezione; la riemissione dell'estratto conto aggiornato all'assicurato sarà effettuata a cura delle strutture centrali.

5 Piano delle attività e monitoraggio del Programma Eco

La complessità dell'intera operazione di emissione degli estratti conto e di gestione dei rientri delle anomalie, nonché la molteplicità delle funzioni e delle strutture centrali e periferiche coinvolte, richiedono una puntuale pianificazione di tutte le fasi del Programma finalizzata:

- al coinvolgimento delle funzioni responsabili delle attività con l'indicazione dei tempi di esecuzione;
- alla tempestiva e coordinata gestione delle criticità e delle relative azioni correttive.

Al riguardo, a seguito del messaggio n. 2003/0028/00012 del 28 marzo u.s., le Direzioni regionali hanno provveduto alla costituzione del Gruppo di coordinamento regionale del Programma Eco con il compito di pianificare, gestire e controllare le attività del programma, sia riferite alla conclusione della fase propedeutica all'emissione che alla gestione dei rientri.

Tale Gruppo di lavoro, che opererà con metodologie di *project management*, predisporrà secondo le modalità indicate nel corso della sessione seminariale svoltasi nella seconda settimana di aprile, uno specifico piano di dettaglio (GANTT) delle attività propedeutiche sia alla fase di emissione che a quella di gestione dei rientri.

Il monitoraggio del Programma Eco prevede tre livelli di reporting:

1. **attività di produzione** propedeutica all'emissione, utilizzando la procedura Piano Budget 2003;
2. **stato di avanzamento del piano** Programma eco (Gantt) con specifico riferimento alle criticità, l'indicazione delle azioni correttive, dei tempi di esecuzione, delle responsabilità di attuazione;

3. **rientro dei moduli Eco2** e relativa attività di sistemazione e gestione, utilizzando la procedura Piano Budget 2003.

Sia la fase di pianificazione che quella di monitoraggio dovranno vedere il pieno coinvolgimento delle Direzioni provinciali e subprovinciali che attiveranno, in logica di gestione di progetto, tutte le funzioni territoriali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

6 Gli aspetti organizzativi del Programma Eco

L'invio generalizzato dell'estratto conto comporterà, anche se in misura minore rispetto all'analogia operazione del 1993, la richiesta da parte degli assicurati di interventi di correzione sulla posizione anagrafica e/o di correzione ed inserimenti di registrazioni contributive, ma anche di richieste di informazioni di carattere generale e di consulenza previdenziale.

Una puntuale e corretta gestione delle predette richieste non può prescindere dallo sviluppo di un adeguato sistema di strategie, organizzazione, competenze e tecnologie, finalizzato a garantire in tempi certi le aspettative degli assicurati.

Il complesso sistema di interazioni con l'esterno e la molteplicità delle problematiche connesse sia alla gestione dell'intera operazione di emissione degli estratti conto (Eco1) che alla gestione delle richieste di variazione (Eco2) e, infine, alla riemissione degli estratti conto variati, comporta il coinvolgimento, in relazione alle diverse fasi operative, delle strutture centrali competenti e di tutte le strutture periferiche; in relazione a ciò si definiscono, di seguito, ruoli e competenze delle strutture e canali coinvolti.

Al fine di facilitare e rendere omogenee sul territorio le operazioni di revisione e aggiornamento del Conto Assicurativo è in fase di realizzazione un apposito Manuale Operativo che, con messaggio, sarà reso disponibile.

6.1 Il ruolo della Direzione Regionale

La Direzione Regionale ha il compito di governare l'intero processo di gestione delle richieste di variazione "Eco2" sia sotto l'aspetto organizzativo che relazionale.

6.1.1 Aspetti organizzativi

Il Gruppo di coordinamento regionale del programma Eco costituito con il messaggio n.2003/0028/000012, oltre alle attività di coordinamento, pianificazione e monitoraggio delle diverse fasi operative, dovrà assicurare l'attuazione delle linee organizzative secondo le indicazioni di massima di seguito riportate.

È anche in tale ottica che il Gruppo sarà coordinato da un dirigente individuato dal Direttore Regionale a cui, con ampia delega, spetterà il compito di sovrintendere all'intera operazione.

Il Gruppo garantirà livelli di servizio omogenei con riferimento alla progettazione del front office delle sedi e alla definizione degli orari di apertura al pubblico, tenendo conto delle problematiche e delle specificità regionali. Si provvederà, quindi, a verificare l'esistenza dei necessari prerequisiti organizzativi, tecnici, strumentali e di conoscenze e a predisporre tutto quanto necessario per assicurare spazi, lay out,

cartellonistica ed idonea formazione.

6.1.2 Aspetti relazionali

A livello regionale dovranno essere sviluppate iniziative di raccordo con gli Enti di Patronato, Associazioni di Categoria, Consulenti del lavoro e gli Enti territoriali che a vario titolo potranno assumere un ruolo nell'operazione ECO.

6.2 Il ruolo delle Direzioni Provinciali e Subprovinciali

La gestione diretta dei rapporti con gli assicurati e con i loro rappresentanti comporta avere una struttura in grado di riconoscere le soggettività e i bisogni del singolo e di gestire, il più tempestivamente possibile, le richieste di variazione, informazioni e consulenza.

A tal fine la Sede dovrà predisporre un *front office* e un *back office* **dedicati esclusivamente** all'utenza interessata all'operazione Estratto Conto.

6.2.1 Il Front Office

Le attività di front office saranno gestite attraverso la predisposizione di adeguate strutture di informazione e ricezione. In tal senso il front office sarà caratterizzato da:

- ♦ una “accoglienza”, “centro di prima informazione” o “reception” in grado di orientare correttamente le persone e dare informazioni di carattere generale sull'operazione;
- ♦ un “Punto di Incontro ECO dedicato”, che dovrà essere ben segnalato ed individuabile. In tal senso la Sede predisporrà tutto quanto necessario (in termini di segnaletica, disposizione logistica, ecc) per la sua corretta ed immediata individuazione. Le postazioni dedicate all'operazione ECO saranno in numero variabile (secondo le esigenze della struttura) ma sufficiente a garantire:
 - ✓ servizio di prenotazione appuntamenti, check up dell'estratto conto ricevuto, ricezione delle proposte di variazione anagrafiche e/o contributive, acquisizione della documentazione presentata, prima istruttoria delle richieste di variazione, acquisizione -ove possibile- in tempo reale delle variazioni anagrafiche e/o di indirizzo (si esclude, pertanto, la possibilità che il Punto di Incontro dedicato possa dare consulenza);
 - ✓ servizi per gli Enti di Patronato.

Il **Punto di Incontro dedicato** deve essere presidiato, con il criterio della rotazione, dal personale operante nel Gruppo di lavoro di cui al punto 6.2, e avrà competenze tali da consentire di definire, ove possibile **in tempo reale**, la maggior parte delle rettifiche da apportare alla posizione anagrafica e contributiva.

6.2.2 Il Back Office

Il **back office** della gestione del rientro delle richieste di variazione Eco2 sarà garantito dalla

costituzione di un **“gruppo di lavoro dedicato”** esclusivamente al prodotto/servizio “Estratto Conto”. In tale gruppo di lavoro, incardinato all’interno dell’Area Gestione Conto Assicurato/Pensionato, sono ***presenti in pianta stabile*** le professionalità provenienti dall’Area Gestione Conto Assicurato/Pensionato; ***laddove necessario e per particolari casi*** il gruppo sarà implementato delle professionalità provenienti dalle altre Aree di processo.

Nel gruppo, quindi, saranno presenti tutte le responsabilità, le professionalità, le abilitazioni alle procedure e le conoscenze utili ***per assolvere all’intero ciclo informativo e produttivo*** connesso alle richieste di variazioni anagrafiche e contributive necessarie: ciò significa che ogni possibile operazione connessa all’operazione Eco2 dovrà essere completata all’interno del gruppo, dimensionato in relazione alla complessità del bacino di utenza interessata e, in ogni caso, flessibile rispetto alle esigenze della struttura.

Il gruppo di lavoro così definito dovrà:

- sostenere ***l’intero lavoro*** di back office connesso al rientro degli Eco2, in termini di variazioni anagrafiche e/o contributive;
- sostenere ***l’impatto con l’utenza***, in quanto “front office” dedicato della Sede;
- essere il ***punto di riferimento*** per le Agenzie.

Il gruppo provvederà anche al monitoraggio dell’andamento della operazione di rientro nonché al contatto telefonico. In tal senso, per fronteggiare al meglio eventuali situazioni di picco, il Direttore potrà valutare la possibilità di attivare e pubblicizzare, a livello locale, una o più linee telefoniche dedicate, presidiate presso il Punto di Incontro dedicato all’operazione Eco.

Il gruppo dovrà anche assolvere il compito di supporto informativo/operativo per le Agenzie del proprio territorio. ***In tal senso potrà essere utile dedicare un numero telefonico e un indirizzo e-mail (tra quelli già esistenti), ad esclusivo uso delle Agenzie.***

Il ***coordinamento*** del gruppo potrà essere affidato ad un *funzionario dell’area C* opportunamente individuato dal direttore la struttura, responsabile dell’Operazione per il proprio bacino.

6.2.3 La Consulenza

La richiesta di consulenza è un momento di contatto ***“speciale”*** tra il cliente e la realtà INPS: speciale per l’articolazione della richiesta, per il livello di approfondimento della risposta, per la modalità di contatto, ***sempre concordata con il cliente.***

Ogni richiesta di approfondimenti, la definizione di casi particolari, le valutazioni sulle posizioni saranno trasferite all’Isola di Consulenza che curerà tale momento avvalendosi delle professionalità operanti nelle UdP della Sede oppure attivando le Agenzie competenti.

I tempi della consulenza dovranno sempre essere concordati con il cliente: sarà quindi possibile una consulenza ***in tempo reale*** oppure una consulenza su ***appuntamento concordato*** (consulenza differita).

Laddove le Isole di Consulenza non siano state attivate e non sia possibile costituirne, si provvederà con un apposito gruppo di lavoro a supporto del direttore la Sede.

Il bisogno di consulenza potrà essere rappresentato dal cittadino al ***Punto di Incontro dedicato***, tramite ***Call Center*** o attraverso ***INTERNET***, e diverse sono le modalità di erogazione della consulenza:

- ✓ Una consulenza ***“on line”***: in questo caso l’Isola di Consulenza, avvalendosi delle informazioni raccolte attraverso la rete, provvederà direttamente a fornire le risposte richieste;

- ✓ Una consulenza **“face to face”**: in questo caso l’Isola di Consulenza - o l’Agenzia, se di sua competenza - valutata la complessità della richiesta fatta, provvederà a contattare il cliente e a concordare con lui un appuntamento.
- ✓ Sarà l’Isola di Consulenza, sulla base della complessità e del tipo di richiesta, a decidere per l’una o l’altra modalità.

6.3 Il ruolo delle Agenzie

Le Agenzie, punti di contatto diffusi capillarmente sul territorio, avranno il ruolo di gestire sia il momento della richiesta di variazioni anagrafiche e/o contributive sia quello della informazione/consulenza. Si faranno, pertanto, carico di qualsiasi problema sia loro rappresentato, avvalendosi, ove necessario del supporto del gruppo di lavoro dedicato, costituito presso la Sede di appartenenza.

Anche il front office delle Agenzie sarà organizzato individuando appositi spazi dedicati esclusivamente all’utenza interessata all’operazione ECO; in tali spazi saranno assicurati i servizi di informazione generale e personalizzata, la ricezione delle proposte di variazione Eco2 e, laddove possibile, esecuzione della stessa in tempo reale, la gestione dell’agenda degli appuntamenti per la consulenza in Agenzia, il check up dell’estratto ricevuto, ecc..

6.4 Gli Enti di Patronato

L’applicazione informatica “Estratto Conto emissione generalizzata 2003” predisposta per la gestione delle richieste di variazione, prevede una specifica sezione riservata agli Enti di Patronato per la trasmissione telematica delle variazioni proposte dall’assicurato.

L’Ente di Patronato fornirà un primo filtro alla proposta di variazione avanzata dall’assicurato verificando anche la documentazione in possesso dell’assicurato stesso.

Il protocollo d’intesa che seguirà descriverà dettagliatamente compiti e modalità operative cui dovranno attenersi gli Enti di Patronato.

6.5 Call Center

Attraverso il Call Center, l’utenza potrà richiedere informazioni di carattere generale e personale, correzioni o integrazioni degli estratti ricevuti (sia per le variazioni anagrafiche che contributive) e consulenza.

6.5.1 La richiesta di variazione

Il Call Center riceverà le richieste di variazione utilizzando la succitata applicazione e invierà all’assicurato una ricevuta contenente copia delle variazioni proposte.

La segnalazione di variazione viene resa disponibile **al Gruppo di lavoro** dedicato costituito presso la struttura provinciale/subprovinciale competente che provvederà alla variazione e se necessario a fissare un appuntamento all’assicurato.

Qualora competente fosse una Agenzia, compatibilmente con le abilitazioni ricevute e le procedure informatiche attivate, la stessa apporterà la variazione richiesta e, anche in questo caso e solo se necessario, fisserà un appuntamento all’assicurato.

6.5.2 La consulenza

Il Call Center potrà ricevere richieste di consulenza da parte dell'assicurato interessato: nel qual caso ne darà comunicazione tramite mail all'Isola di Consulenza della struttura che territorialmente è competente. Alla mail si allegnerà una scheda informativa relativa al richiedente la consulenza.

La consulenza richiesta per il tramite del Call Center sarà gestita secondo le modalità già descritte nel paragrafo 6.2.3.

6.6 Internet

Nel ricevere l'estratto conto gli assicurati riceveranno anche la prima parte del codice segreto (PIN) di accesso ai servizi on line; a richiesta dell'interessato, chiamando il Call Center, l'utente potrà ottenere la seconda parte del PIN.

Acquisito il PIN l'assicurato potrà, via Internet, avere informazioni di carattere generale e personale, richiedere una consulenza, nonché proporre, attraverso l'applicazione della procedura ECO eventuali variazioni anagrafiche e contributive da apportare al proprio estratto.

6.6.1 La richiesta di variazione

L'assicurato, tramite l'applicazione di cui prima si è detto, se ha acquisito la parte mancante del PIN, potrà proporre variazioni anagrafiche e/o contributive. La richiesta di variazione on line sarà automaticamente protocollata e resa disponibile al gruppo di lavoro della Sede competente che provvederà alla variazione e se necessario a fissare un appuntamento all'assicurato.

6.6.2 La consulenza

L'assicurato potrà inviare una e-mail di richiesta consulenza che il sistema inoltrerà alla Isola di Consulenza della Sede competente, sulla base della provincia e del CAP dell'assicurato stesso. Le sedi si attiveranno secondo quanto descritto al punto 6.2.3. *N.B. In allegato, alcuni chiarimenti in merito ai canali fisici di accoglienza citati.*

7 La campagna di informazione/comunicazione

La campagna di informazione si basa sul fatto che **l'estratto conto è un documento semplice alla lettura, ma certamente complesso nell'analisi e nella valutazione**. Gli assicurati (specialmente quelli più giovani e meno usi alle tematiche previdenziali) dovranno quindi essere informati sul significato dell'estratto, sugli scopi dell'operazione così come sulle molte possibilità che l'Istituto mette loro a disposizione per comunicare eventuali aggiornamenti e correzioni.

Il messaggio dovrà quindi essere doppio: **l'informazione su cosa è e a cosa può servire l'estratto conto, la "chiamata" alla collaborazione degli assicurati** che, senza troppa fatica, dovranno trovare una pronta risposta a tutte le loro richieste.

La campagna informativa si configura, anche per la cadenza delle emissioni che coprono quasi un anno, come una Campagna di Pubbliche Relazioni articolata nel modo seguente.

7.1 Prodotti informativi

- a) **Il kit** che verrà inviato agli assicurati (ultimato con la collaborazione del Dipartimento per la Funzione Pubblica, Progetto Chiaro) e composto da una lettera personalizzata, dall'estratto conto (modulo **Eco1**), dalla Guida alla lettura e dalla Domanda di variazione dell'estratto (modulo **Eco2**). La Guida all'uso dell'estratto conto, all'interno del kit, contiene già tutte le informazioni chiare, semplici e necessarie che si dovranno poi utilizzare nel messaggio comunicativo rivolto agli assicurati. E' importante che nel messaggio, centrale o locale, si utilizzino sempre gli stessi concetti e le stesse parole-chiave, vista anche la lunghezza dell'intera operazione. Il kit non è stato ancora pubblicizzato, verrà illustrato al momento dell'evento che lancia la campagna informativa, previsto per il 15/20 maggio.
- b) **Le Guide informative:** è stata ultimata una **guida informativa sull'estratto conto** che verrà inizialmente tirata in un milione di copie. E' la base per tutti i messaggi comunicativi sia generali sia di dettaglio. Verrà inviata alle Direzioni Regionali che dovranno distribuirla nelle strutture operative (Direzioni provinciali e sub provinciali, Agenzie di produzione, Punti cliente) e utilizzarla per informare i pubblici di riferimento (Associazioni datoriali e sindacali, Patronati, Istituzioni etc).

7.2 Poster e dépliants

Nel mese di maggio saranno realizzati, con lo stile adottato per il kit e la guida, poster da collocare negli spazi riservati alla clientela delle sedi operative. Sono stati già disegnati semplici dépliants informativi, sulla stessa linea grafica che connota la campagna, che saranno distribuiti a tutte le strutture dell'Istituto e che dovranno essere gli unici ad essere utilizzati.

7.3 Videocomunicato

È stato realizzato un breve video informativo in animazione che sarà distribuito, in apposito formato, alle Direzioni Regionali e che potrà essere utilizzato sia nell'evento-lancio centrale sia in quelli che si succederanno a livello locale. Sarà utile anche per interventi televisivi e di "riscaldamento", tenuti dai "portavoce" dell'Istituto, in coincidenza con le emissioni che si succederanno nel corso dell'anno.

7.4 Eventi di lancio

Gli eventi di lancio, da replicare a livello locale, utilizzeranno lo stesso linguaggio informativo e dovranno coinvolgere media e pubblici di riferimento. L'evento principale sarà quello "centrale" che si terrà in una data compresa tra il 15 e il 20 maggio. Gli eventi "locali" dovranno essere successivi a questo e vicini alla data della prima massiccia emissione. Si ricorda che un messaggio diffuso molto prima che una cospicua parte di assicurati abbia ricevuto l'estratto conto, perde di efficacia.

7.5 Coinvolgimento di tutti i pubblici di riferimento

Incontri ristretti, forum e altri eventi con Istituzioni, Associazioni datoriali e sindacali, Enti di Patronato etc, peraltro già avviati a livello centrale, si dovranno programmare in un lasso di tempo che va dal test nazionale (maggio 2003) alla prima emissione di giugno. Per tali incontri è stato predisposto un piccolo kit grafico e di testo in Word che è stato inviato nel mese di aprile, dalla Struttura Relazioni esterne, ai Direttori Regionali ed ai Responsabili della Comunicazione regionale.

7.6 Ripetizione regolare del messaggio

Nei media della carta stampata e della emittenza radio/televisiva, dopo l'evento lancio, il messaggio dovrà essere ripetuto e mantenuto, soprattutto in corrispondenza delle nuove emissioni, tenendo conto anche dei temi che emergeranno durante la gestione dei rientri. Al riguardo saranno forniti successivi dettagli nel corso dell'operazione.

Verranno inoltre fornite precise indicazioni sul *lay-out* grafico della segnaletica che denoterà, nelle sedi operative, gli sportelli o gli spazi dedicati.

Tutto il materiale informativo sarà fornito dalla Direzione Generale, attraverso la Struttura Relazioni esterne, e le iniziative sul territorio dovranno attenersi nella forma, nello stile e nei contenuti a quanto adottato per la campagna nazionale.

IL DIRETTORE GENERALE f.f.
PRAUSCELLO

Allegato

Il Front Office della Sede

Il percorso logico di avvicinamento ai bisogni dell'utente si snoda nella realizzazione di uffici più **semplici** (semplificazione amministrativa), **più chiari** (lotta al "burocratese") e **più accessibili** (Ufficio Pubblico Ideale).

Le principali aspettative del cittadino sono, da un lato, quella di disporre di un ufficio pubblico capace di soddisfare le esigenze in maniera facile e veloce, dall'altro di disporre di una informazione e comunicazione adeguata sui servizi e sulle procedure degli uffici.

Da tempo è in atto, in Istituto, un processo che da una parte vede la virtualizzazione del fronte aziendale, dall'altra la ridefinizione del front office dello stesso, perché il cittadino possa sentirsi "**accolto**" in un "ufficio ideale", che rappresenti la maniera per migliorare l'organizzazione dei servizi, in grado di far risparmiare tempo al cittadino.

Seguendo questa logica è possibile rimodellare il front office delle strutture INPS, quale insieme di attività e strumenti che permettono al cittadino un veloce, facile e corretto incontro tra il bisogno dello stesso e il servizio offerto dalla struttura.

Il **front office** deve rappresentare il momento **dell'accoglienza** e il momento dell' **erogazione di servizi**.

○ **ACCOGLIENZA SIGNIFICA:**

- ⇒ Un "*centro di prima informazione*" o "*reception*", cui il cittadino può rivolgersi appena entra nei locali dell'Istituto. Si tratta di un "punto" facilmente individuabile, presidiato da personale INPS in grado di orientare le persone, di smistarle e indirizzarle correttamente. Qui il cittadino può, anche attraverso modalità automatizzate e/o interattive audio/video:
 - ❑ comprendere quale è il **Punto di incontro** a cui rivolgersi;
 - ❑ consegnare certificati medici;
 - ❑ ritirare la modulistica INPS;
 - ❑ ritirare modulistica propria di altre amministrazioni (esempio: c/c postali);
- ⇒ Una "*segnaletica scritta e/o ideogrammata in maniera chiara*", che permette di evitare nel cittadino un effetto di disorientamento/ansia da "labirinto" burocratico e, soprattutto, di evitare inutili perdite di tempo. La segnaletica deve indicare, chiaramente, i percorsi per la fruizione dei servizi nonché i percorsi per uscire dalla Sede.

○ **EROGAZIONE DEI SERVIZI SIGNIFICA:**

- ⇒ **Il Punto di Incontro**, inteso come l'insieme dei punti informativi/erogativi di servizi (ex sportellerie) organizzati per cliente (assicurato/pensionato; prestazioni a sostegno del reddito; area aziende con e senza dipendenti), dedicati all'erogazione di **servizi veloci**, usufruibili restando in piedi, e di **servizi di maggiore complessità**, per la cui erogazione è necessario che il cliente si sieda.

Lo spazio dedicato al **Punto di Incontro** ha dimensioni proporzionate alla domanda media; è strutturato superando il "bancone tradizionale" (secondo una logica "open

space”) per comunicare una immagine di *trasparenza, accessibilità, modernità* che assicuri, però, un contatto diretto con il personale nonché la giusta privacy e riservatezza.

Il rispetto delle file è garantito da un sistema “*eliminacode*” che gestisce i diversi servizi offerti.

Ogni richiesta di approfondimenti, la definizione di casi particolari, le valutazioni sulle posizioni, le risposte a particolari richieste del cittadino, sono garantite dai servizi di consulenza (Isola di Consulenza).

Il Punto d’Incontro si avvale di operatori provenienti dai Processi Primari (per l’Operazione Eco gli operatori che presidiano il servizio provengono dal Gruppo di lavoro Eco dedicato), seguendo una rotazione organizzata.

Utilizza strumenti, procedure e supporti multimediali in rete, collegamenti telematici con le altre P.A. e apparecchiature self service.

Il personale deve essere chiaramente identificabile tramite tesserino.

⇒ **L’Isola di Consulenza:** *struttura virtuale* che si avvale, quando chiamata ad intervenire, degli spazi fisici del Punto di Incontro.

Gli spazi che usa sono caratterizzati da angoli personalizzati per un contatto “**face to face**” con il funzionario; a tal scopo l’area del Punto di Incontro sarà attrezzata con “salottini di consulenza”.

Offre, per il Processo Primario di riferimento, la gestione globale della richiesta formulata, sotto tutti gli aspetti di interesse. Si avvale, per la consulenza, delle professionalità operanti nelle UdP di volta in volta chiamate ad intervenire.

La consulenza può essere “**on line**” oppure “**face to face**”.