



Direzione Generale

Roma, 12/08/2009

Circolare n. 102

*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 Presidente e ai Componenti del Consiglio di Indirizzo di Vigilanza
Al Presidente e ai Componenti 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 dei contributi agricoli unificati
Ai Presidenti dei Comitati regionali
Ai Presidenti dei Comitati provinciali
Ai Dirigenti centrali e periferici*

Allegati n. 9

OGGETTO: Linee organizzative delle strutture territoriali di produzione. Applicazione della determinazione n. 140 del 29 dicembre 2008: "Nuova articolazione delle funzioni territoriali dell'Istituto".

SOMMARIO: *Il Commissario Straordinario adottando le determinazioni n. 36 e n. 140 del 2009 ha adeguato l'ordinamento delle funzioni centrali e periferiche alle disposizioni di cui alla legge n. 33 del 6 agosto 2008 ed ha definito l'articolazione delle funzioni territoriali ed i relativi modelli organizzativi. Con la presente circolare viene descritto il modello organizzativo delle strutture di produzione che trova il suo fondamento nel rapporto dinamico tra strutture interne orientate al servizio e strutture di gestione dei flussi informativi, basato sulla condivisione della piattaforma tecnologica e procedurale, sulla standardizzazione delle procedure di lavoro, sulla flessibilità operativa e gestionale, sulla digitalizzazione di atti e documenti, sulle potenzialità comunicative delle nuove tecnologie.*

1. Premessa

Con le determinazioni n. 36 del 23 ottobre 2008 e n. 140 del 29 dicembre 2008 sono state definite, dal Commissario straordinario, le linee organizzative delle strutture centrali e periferiche dell'Istituto secondo principi di:

- riduzione dei livelli decisionali dell'Istituto;
- accrescimento delle funzionalità di governo e regia dei processi decisionali;
- aggregazione delle funzioni abilitanti e di supporto al processo produttivo presso le strutture regionali;
- finalizzazione delle strutture territoriali alle esigenze di erogazione del servizio e presidio del territorio funzionali alle richieste dell'utenza e alla realizzazione degli obiettivi istituzionali.

La consapevolezza dell'affermazione culturale del modello di "reti di servizio", ha determinato la necessità di ridisegnare l'organizzazione secondo criteri funzionali alla fruibilità del servizio indipendentemente dalla localizzazione fisica delle strutture di produzione.

Il processo di modifica delle modalità di richiesta e fruizione dei servizi, sviluppatosi grazie alle potenzialità dei sistemi informativi, delle reti di telecomunicazione, degli applicativi, richiede necessariamente modelli che siano in grado di sviluppare:

- relazioni personalizzate e durevoli con gli utenti;
- forme di intermediazione e comunicazione che accrescano il valore del servizio;
- capacità di soddisfare le esigenze dell'utenza, sia potenziali che espresse, sotto il profilo dei prodotti, della comunicazione, della rete di distribuzione.

A partire da questi elementi oggettivi di interazione con i cittadini e le aziende, facendo forza sulle esperienze organizzative e sullo sviluppo tecnologico dell'Istituto, è stato identificato un modello di struttura territoriale che distingue la funzione di governo dei flussi assicurativi e contributivi, tale da permettere la gestione puntuale delle anomalie e delle patologie di lavorazione garantendo la corretta alimentazione dei conti assicurativi individuali degli assicurati e dei soggetti contribuenti, dalle funzioni di consulenza e di produzione del servizio che si caratterizzano per la continuità operativa e per la prossimità all'utenza.

È, in sostanza, il modello back office/front office che caratterizza le aziende di servizi nel momento che scelgono di rapportarsi all'utente in una visione

unitaria, tale da superare la frammentazione degli adempimenti consentendo la gestione in una "logica soggettiva" adeguata alle diverse richieste di servizio.

L'elaborazione del modello organizzativo, sotteso alla riconfigurazione delle strutture di produzione, ha avuto alla base i seguenti elementi di sviluppo:

- ricognizione puntuale delle fasi di lavoro in modo da individuare aree omogenee di attività che si caratterizzano per responsabilità funzionale e completezza di servizio;
- identificazione delle sequenze ottimali di lavorazione nell'ottica del processo integrato, della creazione di valore per ogni fase di attività, della eliminazione delle ridondanze operative e dell'economicità gestionale;
- accrescimento della consapevolezza di gestire attività che generano valore economico per i risultati aziendali, con particolare riferimento alla gestione dei flussi assicurativi e contributivi;
- riconsiderazione delle attività a presidio della gestione dei flussi di contribuzione sviluppando l'integrazione tra fasi amministrative e attività di vigilanza ispettiva;
- identificazione di una funzione di accertamento e verifica amministrativa a supporto della fase di vigilanza ispettiva e di una funzione a presidio delle attività di gestione del credito;
- evidenziazione delle attività di front office in logica di servizio in tempo reale e di integrazione con i conti assicurativi e contributivi;
- presidio delle fasi di controllo della correttezza formale e sostanziale degli standard definiti per i livelli di servizio al cittadino e alle imprese.

2. L'architettura organizzativa delle strutture territoriali

Il primo passo del percorso di riorganizzazione delle strutture territoriali dell'Istituto ha visto la revisione dell'assetto organizzativo delle Direzioni regionali attraverso la circolare 37/09, che, inoltre, ha definito le nuove modalità di gestione dei processi di supporto.

La riorganizzazione delle strutture di produzione sul territorio costituisce, ora, lo snodo fondamentale per dare coerenza e concretezza all'intero processo di riordino dell'Istituto.

Oggetto della presente circolare è, quindi, la definizione delle modalità di evoluzione del modello organizzativo delle strutture sub regionali ad eccezione

delle direzioni provinciali di Roma, Napoli, Torino e Milano, e delle Direzioni sub provinciali che incidono sui medesimi ambiti territoriali, che saranno oggetto di specifiche disposizioni.

Lo sviluppo tecnologico, l'integrazione dei sistemi produttivi, la realizzazione di applicativi gestionali integrati che consentono la gestione unitaria delle richieste di servizio degli assicurati e delle imprese, nonché lo sviluppo di sistemi di standardizzazione della produzione dei servizi sono stati i fattori abilitanti che hanno consentito di sviluppare il modello organizzativo delle strutture territoriali che viene descritto nel presente documento e che presenta i seguenti elementi distintivi:

- responsabilità, da parte delle Direzioni provinciali, del coordinamento di tutte le Agenzie che incidono sul territorio di competenza e dei loro livelli di servizio;
- presidio, a livello di sede provinciale, delle attività di back office legate:
 - alla gestione e monitoraggio dei flussi informativi connessi all'aggiornamento dei conti individuali e aziendali e all'attuazione di strategie di prevenzione e contrasto all'economia sommersa e al lavoro irregolare;
 - alla gestione del credito, degli atti legali, dei ricorsi amministrativi, delle certificazioni di malattia e delle azioni surrogatorie.
- focalizzazione delle funzioni legale e medico legale sulle attività specialistico-professionali e riconduzione ai processi amministrativi delle attività di tipo istruttorio e gestionale;
- attribuzione all'Agenzia interna della sede provinciale, a quelle esterne e a quelle complesse, delle attività di erogazione dei servizi agli utenti;
- previsione, in condizioni di elevata prossimità all'utenza, della costituzione - anche in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni - di punti INPS per l'erogazione dei servizi sulla base di specifiche esigenze.

In tale contesto, il processo di revisione organizzativa delle strutture di produzione, si fonda sul rapporto dinamico tra strutture interne orientate al servizio e strutture di gestione dei flussi informativi, basato sulla condivisione della piattaforma tecnologica e procedurale, sulla standardizzazione delle procedure di lavoro, sulla flessibilità operativa e gestionale, sulla digitalizzazione di atti e documenti, sulle potenzialità comunicative delle nuove tecnologie.

Di seguito vengono rappresentate le principali novità organizzative introdotte nel processo integrato di gestione dei flussi informativi e di gestione dei servizi di agenzia.

Il processo integrato di gestione e monitoraggio dei flussi informativi

La crescente esigenza di garantire una risposta adeguata alle mutevoli richieste degli utenti/cittadini spinge a mettere in stretta correlazione la correttezza, l'appropriatezza e l'efficacia delle prestazioni con il rispetto di equilibri di bilancio e con la risposta a temi etici come la legalità nella contribuzione e nella richiesta di prestazioni assistenziali da parte degli utenti.

L'obiettivo strategico assunto in questi ultimi anni dall'Istituto è, da un lato la gestione e riduzione delle anomalie legate ai flussi informativi, e dall'altro l'aumento del gettito delle entrate, realizzato attraverso lo sviluppo della funzione amministrativa finalizzata all'accertamento contributivo e alla riduzione dei fenomeni di evasione ed elusione contributiva, garantendo nel contempo la corrente e corretta alimentazione dei conti assicurativi individuali ed aziendali.

Nell'**allegato 1** è riportato il disegno del nuovo processo integrato legato alla gestione dei flussi assicurativi e contributivi.

Le principali caratteristiche riguardano:

- L'ampliamento delle basi informative, delle modalità e degli strumenti di controllo funzionali a garantire una maggiore capacità di individuazione di fenomeni elusivi ed evasivi;
- L'integrazione tra le fasi di gestione dei flussi contributivi e di analisi di congruenza, da un lato, e le attività di accertamento anche ispettivo, dall'altro;
- La chiara definizione delle modalità di attivazione degli interventi di verifica e vigilanza e la previsione di una nuova modalità di interazione con il contribuente all'interno delle strutture dell'Istituto (verifica amministrativa);
- La specifica delle fasi di gestione del credito dal momento della contestazione al contribuente fino all'incasso.

Il processo di back office, che si caratterizza per la gestione di tutti i flussi informativi che pervengono all'Istituto, a seguito della ricognizione delle fasi di lavoro e dell'identificazione delle sequenze ottimali di lavorazione, consente di realizzare, tra l'altro, la finalizzazione della funzione legale e medico legale alle attività professionali.

In questa logica, l'area amministrativa a supporto delle funzioni professionali (legale e medico legale), parte integrante dei processi di produzione e direttamente dipendente dalle funzioni direzionali delle sedi, si colloca nel processo di back office e:

- gestisce il flusso delle informazioni legate alla notifica degli atti curandone l'immediata protocollazione (secondo le regole che saranno indicate per la gestione degli atti protocollati) e la successiva integrazione e qualificazione delle informazioni nei sistemi gestionali;
- gestisce i flussi della certificazione di malattia, garantisce la gestione amministrativa delle VMC, effettua la consuntivazione ed i pagamenti delle VMC, attiva e gestisce le azioni surrogatorie;
- svolge attività istruttoria dei ricorsi, amministrativi e legali, trasferendo gli atti alle funzioni professionali o agli Organi decisori, anche proponendo l'assunzione di eventuali iniziative di autotutela;
- effettua la ricognizione e predisposizione degli atti necessari a supportare l'azione professionale a difesa degli interessi dell'Istituto;
- favorisce una sistematica comunicazione tra funzioni professionali e linee di produzione del servizio per l'immediata esecuzione degli atti.

Tale innovazione organizzativa ha, tra gli altri, l'obiettivo di garantire la riduzione strutturale del contenzioso giudiziario anche attraverso:

- il potenziamento della funzione deflattiva dei ricorsi amministrativi;
- la fluidificazione della comunicazione tra area amministrativa e area legale;
- l'approntamento e il rilascio di un sistema di collegamento telematico tra aree legali e amministrative ai fini dell'immediatezza e tracciabilità dei passaggi di tutti i documenti.

Nell'**allegato 1** precedentemente citato, è rappresentato graficamente il processo integrato di gestione dei flussi assicurativi e contributivi, dei conti individuali e aziendali, di prevenzione e contrasto dell'economia sommersa e del lavoro irregolare.

Il processo di gestione dei servizi di agenzia

La necessità di assicurare la fruibilità da parte degli utenti dell'Istituto di una serie di servizi in logica di prossimità e con livelli di qualità adeguati alle aspettative e l'evoluzione delle tecnologie, determina, con particolare riferimento alle attività di front office, l'opportunità di agire in termini di miglioramento e omogeneizzazione dei processi di produzione.

Con il processo di produzione di front office si identificano le attività svolte dalle strutture organizzative che gestiscono l'integrazione con l'utente e l'erogazione di servizi alla persona.

In questa area sono individuate, con riferimento a tutti le tipologie di servizio, le seguenti fattispecie di attività:

- i servizi di informazione, prima accoglienza e ascolto, individuazione dei bisogni e assistenza all'accesso ai servizi;
- la gestione delle domande in una "logica soggettiva" secondo una visione unitaria del loro iter che superi la frammentazione dei singoli adempimenti;
- l'erogazione di servizi rapidi e/o a ciclo chiuso, quali le variazioni dei dati di archivio, l'utilizzo del sistema di rete per la determinazione dei requisiti e il calcolo delle prestazioni, l'elaborazione di provvedimenti individuali e, in generale, tutti i procedimenti che non necessitano una interazione complessa con le funzioni di back office.

I processi di erogazione dei servizi, sono assicurati da tutte le funzioni di front office secondo macro flussi procedurali standardizzati con riferimento a:

- servizi collegati al conto assicurativo
- servizi collegati a requisiti socio-sanitari
- prestazioni a sostegno del reddito
- servizi al soggetto contribuente.

Fermo restando la garanzia del servizio all'utenza, le attività a bassa frequenza ed elevato grado di specializzazione (ad esempio Ferrovie dello Stato, Convenzioni internazionali, Fondi speciali), al fine di garantire l'ottimale impiego delle risorse e adeguati livelli qualitativi dei servizi, saranno assicurate da poli specialistici.

3. Il nuovo modello della Direzione Provinciale

La Determinazione commissariale n. 140 del 2008 definisce dettagliatamente le funzioni proprie delle Direzioni provinciali ed i relativi disegni organizzativi.

In particolare, il nuovo modello organizzativo delineato, definisce il ruolo della Direzione provinciale enfatizzando due prevalenti aree di responsabilità:

- la gestione integrata del soggetto contribuente con la finalità di monitorare il livello di gettito secondo logiche di controllo proattivo anche attraverso azioni di verifica amministrativa e vigilanza ispettiva;
- il coordinamento e controllo della produzione di tutte le Agenzie che insistono su tutto il territorio provinciale, per il monitoraggio e miglioramento del livello di servizio nei confronti di soggetti contribuenti e cittadini/utenti.

Nell'**allegato 2** è rappresentato il disegno organizzativo della direzione provinciale di complessità 1 e 2

Le principali innovazioni rispetto all'attuale modello attengono:

- l'introduzione di Aree manageriali a presidio delle attività "core" di "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare" e "coordinamento e controllo produzione agenzie";
- L'istituzione di una "Agenzia Interna" a presidio delle linee di prodotto/servizio di assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito, servizi al contribuente e, laddove previsti, di prodotti specialistici legati a particolari tipologie di utenze;
- Il trasferimento, a livello regionale e centrale, dei processi di supporto relativi alla gestione dei fatti amministrativi del personale, acquisti dei beni strumentali, assistenza ai sistemi informativi e flussi contabili;
- Il superamento delle rigidità operative attualmente esistenti tra le diverse tipologie di Unità di Processo in favore della gestione integrata del soggetto indipendentemente dalla domanda di servizio.

Le strutture provinciali, ad eccezione di quelle non oggetto della presente circolare, sono classificate, sulla base di quanto esposto nella Determinazione 140 del 2008, in tre gruppi.

Gruppi	Province
Complessità: 1	Genova, Bologna, Firenze, Palermo, Bari, Reggio Calabria, Catania, Brescia, Verona, Lecce e Salerno
Complessità: 2	11 capoluoghi di regione, Caserta, Messina, Bergamo, Foggia, Varese, Cosenza, Vicenza, Padova, Modena, Sassari, Taranto, Treviso, Agrigento, Latina, Cuneo e Udine
Complessità: 3	61 Sedi Provinciali

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, le Direzioni provinciali si articolano in:

- **Attività professionali** affidate ai professionisti.
- **Aree manageriali**, governate da dirigenti, responsabili dei risultati di gestione;
- **Unità organizzative** (sottoarticolazione delle aree manageriali flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare) coordinate da funzionari di area C responsabili di una o più funzioni;
- **Agenzie Interne**, dirette da funzionari di area C responsabili del complesso dei prodotti/servizi erogati;
- **Agenzie Complesse** (*cf. cap. 4*), dirette da funzionari di area C responsabili del complesso dei prodotti/servizi erogati;
- **Agenzie**, dirette da funzionari di area C responsabili del complesso dei prodotti/servizi erogati.

Le **Aree manageriali**, previste nel nuovo modello organizzativo e affidate a dirigenti di II fascia sono, come già evidenziato:

- flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare;
- Coordinamento Agenzie.

In ogni Direzione provinciale è sempre prevista un'unica area manageriale "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e

contrasto economia sommersa e lavoro irregolare”, mentre il numero delle Aree di “coordinamento Agenzie”, in funzione della quantità e delle caratteristiche delle strutture di produzione afferenti, varia fino ad un massimo di 2 come riportato in **allegato 3**.

Il numero di Agenzie da assegnare ad ognuna delle eventuali due Aree di coordinamento Agenzie deve essere determinato in modo da assicurare, a ciascuna di esse, un omogeneo ambito di controllo.

Le Aree manageriali aggregano le **funzioni** secondo lo schema sottostante. In **allegato 4** è riportato un maggior dettaglio in termini di esplicitazione delle finalità e loro sottoarticolazione in macroattività.

Gruppi Direzioni Provinciali	Aree manageriali e Funzioni
Complessità: 1	<p>➤ Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Anagrafica e gestione flussi ↪ Accertamento ↪ Verifica amministrativa ↪ Gestione del credito ↪ Vigilanza Ispettiva ↪ Gestione ricorsi amministrativi e giudiziari ↪ Controllo prestazioni <p>Coordinamento Agenzie</p> <p>Funzioni di staff al Direttore provinciale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico ↪ Controllo di gestione
Complessità: 2	<p>➤ Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Anagrafica e gestione flussi ↪ Accertamento ↪ Verifica amministrativa ↪ Gestione del credito

	<ul style="list-style-type: none"> ↪ Vigilanza Ispettiva ↪ Gestione ricorsi amministrativi e giudiziari ↪ Controllo prestazioni ➤ Coordinamento Agenzie (eventuale) <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Funzioni di staff al Direttore provinciale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico ↪ Controllo di gestione
<p>Complessità: 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare: ↪ Anagrafica e gestione flussi ↪ Accertamento ↪ Verifica amministrativa ↪ Gestione del credito ↪ Vigilanza Ispettiva ↪ Gestione ricorsi amministrativi e giudiziari ↪ Controllo prestazioni ➤ Coordinamento Agenzie (eventuale) <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Funzioni di staff al Direttore provinciale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico ↪ Controllo di gestione <p>Funzione del Direttore provinciale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Coordinamento Agenzie (se non prevista la relativa area manageriale)

Le funzioni sopra indicate sono assegnate, singolarmente o in modo aggregato, ad una o più **Unità Organizzative**, secondo la diversa complessità della struttura provinciale **e nei limiti numerici evidenziati nell'allegato 5**. A valle di un primo periodo di implementazione del modello saranno valutati fabbisogni di specifici ruoli in risposta ad esigenze di contesto anche al di fuori dei limiti sopra evidenziati.

Per le modalità di attribuzione degli incarichi e per le caratteristiche delle nuove figure professionali previste si veda il **capitolo 5**.

L'**Agenzia interna** è istituita nella Direzione provinciale con la finalità di assicurare l'erogazione dei servizi riconducibili alle seguenti linee di attività:

- Assicurato Pensionato;
- Prestazioni a Sostegno del reddito;
- Servizi al contribuente;
- Servizi collegati a requisiti socio-sanitari
- Prodotti specialistici legati a particolari tipologie di utenza.

In **allegato 6** è riportato un maggior dettaglio in termini di loro sottoarticolazione in macroattività.

La modalità di organizzazione del lavoro che caratterizza l'agenzia interna, e più in generale tutte le agenzie, dovrà essere orientata a favorire:

- l'omogeneizzazione delle fasi di erogazione dei servizi e dei conseguenti livelli qualitativi assicurati in modo omogeneo all'utenza;
- la valorizzazione di competenze specifiche possedute dal personale su fasi di lavoro o linee di prodotti/servizi;
- la polarizzazione in alcune Agenzie delle attività caratterizzate da bassa frequenza e/o relative a prodotti ad elevato livello di specializzazione.

L'articolazione organizzativa delle agenzie, a partire da quella interna, è strettamente legata al dimensionamento delle risorse; al riguardo potrà essere prevista oltre alla funzione di Direttore di Agenzia anche quella di Responsabile di linea di prodotto/servizio.

I Responsabili di linea prodotto/servizio, sono individuati, secondo la diversa complessità della struttura provinciale nei limiti numerici evidenziati nel citato **allegato 6**.

Nell'**allegato 7**, vengono riportate, in funzione dei parametri gestionali, le agenzie interne per le quali è prevista l'articolazione interna per linee di prodotto servizio.

4. Lo sviluppo delle Direzioni sub provinciali

L'attribuzione delle funzioni dell'Istituto a livello territoriale sulle diverse tipologie di strutture previste dalla Determinazione 140 e la necessità di ricercare e conseguire economie di scala e di specializzazione salvaguardando la continuità nell'erogazione dei servizi e la certezza per il contribuente/assicurato degli attuali punti di erogazione, determinano la necessità di prevedere una evoluzione delle Direzioni sub provinciali in Agenzie.

Tale sviluppo ne enfatizza la vocazione rispetto al presidio di funzioni di consulenza e di produzione del servizio nei confronti dell'utenza tenendo conto delle caratteristiche di complessità del relativo bacino di utenza.

Le principali innovazioni rispetto all'attuale modello attengono:

- l'attribuzione della responsabilità di direttore dell'Agenzia complessa ad un funzionario;
- il trasferimento a livello provinciale delle attività professionali (nelle Agenzie complesse si manterrà il presidio logistico per l'esercizio delle attività professionali);
- il trasferimento a livello provinciale e regionale del presidio delle attività di supporto.

L'Agenzia complessa (**allegato 8**) è organizzata per il governo di due aree omogenee di attività:

- l'area gestione dei flussi informativi, che aggrega funzioni riconducibili alla esigenza di assicurare l'aggiornamento delle anagrafiche e la corretta e tempestiva alimentazione dei conti individuali e aziendali attraverso la gestione dei flussi assicurativi e contributivi;
- l'area servizi all'utente, che aggrega funzioni riconducibili alla esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi agli attuali segmenti di clientela serviti, riconducibili alle seguenti linee di prodotto/servizio:
 - Assicurato Pensionato;
 - Prestazioni a Sostegno del reddito;
 - Servizi al contribuente;
 - Servizi collegati a requisiti socio-sanitari
 - Prodotti specialistici legati a particolari tipologie di utenza.

Le **funzioni** presidiate sono riportate nello schema sottostante.

Struttura territoriale	funzioni
Agenzia complessa	Gestione conti e flussi <ul style="list-style-type: none"> ↳ Anagrafiche e gestione flussi ↳ Accertamento ↳ Gestione del credito Servizi all'utente <ul style="list-style-type: none"> ↳ Assicurato pensionato ↳ Prestazioni a sostegno de reddito ↳ Servizi al soggetto contribuente ↳ Servizi collegati a requisiti socio-sanitari ↳ Prodotti specialistici legati a particolari tipologie di utenza (eventuale)

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate le agenzie complesse sono previsti i seguenti ruoli:

- Direttore di Agenzia complessa;
- Responsabile di linea prodotto/servizio, con riferimento all'area servizi all'utente;
- Responsabile di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.

I ruoli previsti, sono individuati nei limiti numerici evidenziati nell'**allegato 9**.

A valle di un primo periodo di implementazione del modello saranno valutati fabbisogni di specifici ruoli in risposta ad esigenze di contesto anche al di fuori dei limiti sopra evidenziati.

5. I nuovi ruoli previsti dal modello organizzativo

L'applicazione del nuovo modello organizzativo prevede l'individuazione dei seguenti nuovi ruoli professionali:

- Responsabile di Unità Organizzativa;
- Direttore Agenzia interna;
- Direttore Agenzia complessa;
- Direttore Agenzia sul territorio;
- Responsabile di linea prodotto/servizio.

L'introduzione dei nuovi ruoli è coerente con lo sviluppo di percorsi professionali che valorizzino le esperienze e le capacità delle risorse umane impiegate nelle diverse strutture territoriali.

Il conferimento degli incarichi relativi ai nuovi ruoli avverrà, in coerenza con quanto previsto dai contratti di lavoro, con modalità che saranno oggetto di successive comunicazioni, secondo logiche di affinità tra le esperienze professionali acquisite, le conoscenze tecniche e le competenze organizzative possedute dai candidati e le caratteristiche del ruolo da ricoprire che verranno puntualmente definite.

6. Il supporto, l'assistenza e il monitoraggio del processo organizzativo

Per garantire una completa, corretta ed omogenea implementazione del nuovo modello organizzativo sul territorio è prevista l'attivazione di un insieme di iniziative con l'obiettivo di:

- supportare la Direzione regionale nella corretta interpretazione del nuovo modello organizzativo nonché nello svolgimento delle attività necessarie alla sua attuazione;
- raccogliere e mettere a disposizione best practice sia in termini di soluzioni proposte che di modalità di implementazione adottate;
- supportare il personale coinvolto nel processo di sviluppo organizzativo attraverso idonei interventi di comunicazione, formazione e addestramento.

A tal fine sarà istituito un Gruppo di supporto a livello centrale (140Dprov@inps.it), cui far riferimento per quesiti, informazioni,

approfondimenti e quanto necessario al miglior compimento del processo di riorganizzazione. Il Gruppo di supporto costituirà il punto di raccordo tra le esigenze manifestate dalle Direzioni regionali e le relative azioni da parte delle strutture centrali competenti. Le Direzioni regionali, inoltre, saranno destinatarie di interventi di affiancamento mirati presso le loro sedi.

Sarà cura della DC Organizzazione svolgere azioni di monitoraggio sull'andamento del processo in atto, al fine di verificarne i risultati, eventuali criticità e le eventuali azioni correttive, relative al non tempestivo adeguamento alle direttive emanate.

7. Il percorso di attuazione

Tenuto conto della portata innovativa e della complessità del processo di attuazione del nuovo modello organizzativo delle strutture sub regionali, sono state previste una serie di azioni che, in un orizzonte temporale di circa sei mesi, dovranno portare a compimento il processo di riordino. Nel prospetto che segue ne sono riassunte le tempistiche, gli attori e i risultati attesi.

<p>Entro il 30 settembre 2009</p>	<p>Formulazione di una proposta da parte dei Direttori regionali, con evidenza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ipotesi di assetto organizzativo delle Direzioni provinciali (comprehensive delle agenzie interne e complesse) secondo quanto previsto dalla presente circolare; • piano di esigenze di formazione e di addestramento per il personale interessato dai cambiamenti organizzativi, secondo uno standard che verrà trasmesso dalla Direzione centrale Risorse Umane; • piano di esigenze di adeguamento logistico, secondo uno standard che verrà trasmesso dalla Direzione centrale Risorse Strumentali.
<p>Entro il 30 ottobre 2009</p>	<p>Trasmissione da parte della Direzione Generale, attraverso le direzioni centrale competenti per materia, di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indicazioni di eventuali esigenze di modifica delle proposte di organigramma, del piano di esigenze formative e del piano di adeguamento logistico; • modalità di attribuzione degli incarichi rispetto ai nuovi ruoli previsti dal modello organizzativo.

<p>Entro il 30 novembre 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione degli organigrammi, dei piani di esigenze formative e dei piani di adeguamento logistico, da parte della Direzione Generale. • Conclusione dei processi di selezione sui nuovi incarichi secondo le modalità previste dalle indicazioni di cui sopra. • Istituzione di agenzie interne e complesse.
<p>Entro il 20 dicembre 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizzazione, da parte del Direttore regionale, degli organigrammi attraverso apposito Ordine di servizio, notifica degli stessi alla Direzione centrale Organizzazione ed alla Direzione centrale Risorse Umane e pubblicazione sulla rete intranet dell'Istituto. • Avvio, da parte del Direttore regionale, degli interventi di formazione e addestramento e di adeguamento logistico.

Si richiama la responsabilità dei Direttori centrali e regionali al rispetto dei tempi e dei compiti assegnati con la presente circolare.

Il Vicario del Direttore generale
Nori

[Allegato N.1](#)

[Allegato N.2](#)

[Allegato N.3](#)

[Allegato N.4](#)

[Allegato N.5](#)

[Allegato N.6](#)

[Allegato N.7](#)

[Allegato N.8](#)

[Allegato N.9](#)