Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Direzione Generale

Roma, 30/08/2011

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

Circolare n. 113

e, per conoscenza,

Al Presidente
Al Presidente e ai Componenti del Consiglio di Indirizzo e 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

Allegati n.4

OGGETTO: **Evoluzione del modello organizzativo di cui alla Determinazione commissariale n. 140 del 29 dicembre 2008.**

SOMMARIO:

1. Premessa
2. Implementazioni nel modello di Agenzia interna e nell'area servizi di Agenzia complessa
2.1. Punti integrati di consulenza presso le Agenzie interne e complesse e sportelleria delle Agenzie territoriali
3. Articolazione in linee di prodotto servizio delle Agenzie interne non strutturate
4. Nuova organizzazione per l'area "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali"
4.1. Nuova configurazione organizzativa per le Direzioni provinciali
4.2. Nuova configurazione organizzativa per le Agenzie Complesse
5. Nuovi organigrammi di sede
6. Attività centrali di supporto e monitoraggio
7. Osservatori sulla riorganizzazione.

1. Premessa

Con le Circolari n. 102 del 12 Agosto 2009, n. 129 del 1 ° Ottobre 2010 e n. 48 dell'11 marzo 2011 è stato dettagliatamente descritto il modello organizzativo delle Sedi di produzione.
L'applicazione delle disposizioni organizzative contenute nelle menzionate Circolari ha determinato forti innovazioni richiedenti costanti interventi di adeguamento funzionale ed al fine di meglio valutare le ricadute operative e gestionali del modello individuato, si è dato avvio ad una fase di sperimentazione dello stesso sull'intero territorio nazionale.
La sperimentazione in atto ed i continui feedback dal territorio hanno evidenziato le aree su cui intervenire in un'ottica di miglioramento continuo.
Gli interventi di cui alla presente circolare incidono tanto sul sistema dei Servizi quanto su quello dei Flussi, puntando ai seguenti obiettivi:

- ricompattazione delle attività, in logica di unicità del flusso di processo produttivo;
- potenziamento delle Linee di prodotto servizio;
- strutturazione del servizio di consulenza, affidato al coordinamento del Responsabile di Agenzia Interna e al Responsabile di Agenzia Complessa,
- semplificazione ed efficientamento dell'area del controllo dei flussi contributivi, in funzione dello sviluppo della *compliance* e del costante aggiornamento dei conti individuali ed aziendali.

A tale proposito è utile ricordare che la Determinazione commissariale n.140/2008, da cui discende il processo di riorganizzazione delle strutture territoriali, si è posta come evoluzione della riorganizzazione per processi avviata nel 1999, col dichiarato obiettivo di adattarla al nuovo contesto normativo e tecnologico determinato dalla telematizzazione dei flussi informativi relativi alle dichiarazioni contributive (e-mens, DMAG,ecc.) ed ai relativi versamenti (F24, versamenti datori di lavoro domestico, ecc..).
Inoltre, la stessa Determinazione perseguiva il fine di introdurre nell'operatività quotidiana delle Sedi un atteggiamento proattivo, che, muovendo da una costante cura della manutenzione e dell'implementazione dei conti contributivi individuali ed aziendali, consentisse di avere a disposizione flussi informativi completi e corretti al momento della richiesta di servizio da parte del portatore d'interesse.
Su questo equilibrio tra l'area di controllo dei flussi contributivi ed informativi e quella dei servizi di agenzia si basa il funzionamento del nuovo modello organizzativo, che, analogamente al precedente, è orientato al cliente secondo una logica ancora più attenta di *customer care.*
Le implementazioni al modello, riportate nella presente circolare, infatti, focalizzano ancora di più la nuova organizzazione sulla centralità delle relazioni con l'utente cittadino/azienda, per rispondere al meglio alle manifestate esigenze di avere:

- prossimità del servizio;
- semplicità organizzativa;
- facilità di orientamento;
- disponibilità e competenza degli operatori;
- gestione integrale della problematica rappresentata, senza frammentazioni burocratiche.

2. Implementazioni nel modello di Agenzia interna e nell'area servizi di Agenzia complessa.

L'Agenzia interna, nelle Direzioni di area metropolitana, nelle Filiali di Coordinamento di area romana e nelle Direzioni provinciali e l'area servizi nelle Agenzie complesse si caratterizzano per i processi di lavorazione innescati dalla domanda di servizio.
La domanda di servizio non si sostanzia esclusivamente nella presentazione di una formale istanza, ma comprende anche quell'insieme di attività di orientamento, consulenza ed assistenza richieste dal cittadino utente sia prima di avanzare una richiesta specifica, che durante il procedimento di erogazione e, sovente, a valle di questa.
Da ciò discende, in primo luogo, che il presidio dei due fondamentali strumenti di gestione della relazione con l'utenza, rappresentati dal **Cassetto bidirezionale e dall'Agenda degli appuntamenti sia assegnato alla responsabilità dell'Agenzia** e chel'organizzazione della Agenzia Interna e dell'area servizi di Agenzia complessa sia rivista ed ottimizzata prevedendo:

- **un potenziamento delle attività presidiate e garantite dalla Linea di prodotto servizio Soggetto contribuente** secondo logiche che superino la frammentazione delle attività e dei prodotti, soprattutto attraverso il costante presidio del Cassetto bidirezionale e dell'Agenda appuntamenti;

- l'organizzazione di **ciascuna linea di prodotto/servizio** in maniera da garantire sia la soddisfazione delle richieste di rapida evasione o a ciclo chiuso, sia di corrispondere alle richieste più complesse, comprese quelle a carattere consulenziale, con personale che, adeguato a soddisfarle, **prenda in carico complessivamente la richiesta di servizio e la chiuda integralmente nei tempi predefiniti, attraverso l'utilizzo di tutti gli applicativi gestionali**. Tutte le attività della linea di prodotto/servizio sono poste sotto la diretta responsabilità del titolare della linea stessa, il quale ne garantisce coordinamento, presidio e risposte nei tempi soglia definiti.

2.1. Punti integrati di consulenza presso le Agenzie interne e complesse e sportelleria delle Agenzie territoriali

Premesso quanto sopra e riprendendo quanto stabilito nel messaggio n. 14708 del 26 giugno 2008, integrato e modificato dalla presente circolare, **nell'area servizi deve essere configurato il front office di Sede** nella seguente **articolazione**:

- una **reception**, col compito di ricevere il cittadino ed indirizzarlo allo sportello competente;
- **sportelli veloci**, per l'erogazione di servizi a ciclo chiuso ed informazioni per l'accesso ai servizi, la ricezione di documentazione e, per le istanze per la cui presentazione sia ancora ammessa la modalità cartacea, la consegna di modulistica;
- **postazioni per la consulenza**, alcune delle quali riservate agli intermediari, finalizzate alla gestione dei quesiti più complessi e per tal motivo operative, di norma, solo su appuntamento.

La sopra descritta articolazione, in relazione alle nuove esigenze del pubblico introdotte dal progressivo passaggio all'esclusività della modalità telematica per la presentazione di tutte le istanze di servizio, richiede altresì l'**implementazione dell'area di front office con un numero adeguato di postazioni informatiche *self service***, presso le quali gli utenti in possesso di PIN possano direttamente procedere alla presentazione on line delle domande di servizio, ovvero effettuare tutte quelle interazioni con gli archivi informatici dell'Istituto alle quali risultano abilitati, in un contesto connotato da affidabilità e sicurezza non soltanto tecnologica.
Si richiama, infine, l'attenzione delle Sedi su alcuni aspetti gestionali fondamentali:

- la **presenza presso il front office** di sededurante tutto l'orario di apertura al pubblico **del responsabile dell'U.R.P.** (figura assorbita dalla posizione organizzativa"Informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico" presso tutte le Direzioni provinciali e Filialiovvero dal Responsabile di Agenzia complessa e territoriale), per la prevenzione/gestione dei disservizi;
- presso le Agenzie e nelle Sedi in cui il front office sia articolato su più stabili e non sia, pertanto, possibile il presidio diretto da parte del responsabile dell'U.R.P., questo potrà essere coadiuvato da uno o più ***funzionari di sala***, individuati, anche a rotazione, tra i funzionari più inclini al rapporto col pubblico ed al *problem solving*;
- **il valore strategico della gestione per appuntamento**.

Quest'ultima, infatti, impegnando il funzionario assegnatario delle relativa richiesta ad una completa istruttoria della domanda rappresentata dal cittadino, imponendo l'acquisizione di tutte le informazioni ed i documenti necessari a monte del primo incontro offre non soltanto adeguate garanzie sulla definitività dell'accesso concordato, ma addirittura che questo non si renda più necessario per la soluzione in back-office della problematica indicata che ne ha motivato la prenotazione, massimizzando la qualità percepita dall'utente ed abbattendo gli sprechi di tempo e risorse.

Le Direzioni in indirizzo daranno immediata attuazione alle presenti disposizioni, avendo, inoltre, cura di attivare presso ciascuna Agenzia interna o complessa almeno una postazione di consulenza su

appuntamento, presso la quale svolgere i seguenti servizi all'utenza:

- consulenza personalizzata su riscatti e ricongiunzioni, con particolare riferimento al calcolo dei relativi oneri e conseguenti benefici ,
- calcolo della pensione futura,
- ricalcolo contribuzione per lavoro domestico,
- qualificazione del rapporto di lavoro,
- accessibilità ai voucher lavoro.

In presenza di processi di accentramento regionale/provinciale ovvero laddove sia necessario gestire in maniera esclusiva specifici segmenti di utenza, è possibile **istituire ulteriori Linee di prodotto servizio, nel rispetto sostanziale dei contingenti assegnati.**
In questo senso, ove se ne ravvisi la necessità, il Direttore regionale potrà farne specifica e motivata richiesta alla Direzione centrale Organizzazione.

La Direzione centrale Organizzazione monitorerà, anche con accessi diretti, l'omogeneo e tempestivo adeguamento del front office delle strutture territoriali alle presenti disposizioni.

3. Articolazione in linee di prodotto servizio delle Agenzie interne non strutturate

Al fine di riequilibrare il sistema delle responsabilità e consentire un migliore governo dei servizi di Agenzia, con la presente circolare si provvede ad articolare in Linee di prodotto servizio le Agenzie interne delle Direzioni provinciali di Aosta, Lodi, Gorizia, Imperia, Massa Carrara, Rieti, Isernia, Ragusa, Oristano.
In questo senso, presso ciascuna delle Direzioni provinciali indicate, potranno essere **attivate fino ad un massimo di due Linee di prodotto servizio.**
Pertanto, è attribuito alle Direzioni provinciali indicate, nell'area servizi, un contingente massimo di posizioni organizzative come di seguito riportato:

Direzione provinciale		**Responsabile di Agenzia interna**	**Linea prodotto/servizio Fino ad un massimo di**
Aosta	***Ag Int***	1	2
Oristano	***Ag Int***	1	2
Ragusa	***Ag Int***	1	2
Gorizia	***Ag Int***	1	2
Rieti	***Ag Int***	1	2
Isernia	***Ag Int***	1	2
Lodi	***Ag Int***	1	2
Imperia	***Ag Int***	1	2
Massa Carrara	***Ag Int***	1	2
totale		**9**	**18**

Tabella 1

Le Direzioni regionali coinvolte avranno cura di attivare le Linee di prodotto servizio ed apportare le necessarie modifiche agli organigrammi delle Direzioni provinciali, provvedendo alle aggregazioni tra le funzioni presidiate in Agenzia interna e tenendo in considerazione che lo stesso Responsabile di Agenzia interna dovrà mantenere la responsabilità di una o più delle funzioni stesse, per le quali conserverà, conseguentemente, anche la responsabilità di procedimento e provvedimento ai sensi della legge n.241/1990.

4. Nuova organizzazione per l'area "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare".

La sperimentazione del modello proposto con la Circolare n. 48/2011 ha permesso di individuare ulteriori margini di miglioramento nell'organizzazione propria del modello di Area "Flussi".
Dai monitoraggi e dalle analisi effettuate è, infatti, emersa la necessità di garantire una ancora più forte tenuta delle coerenze strategiche ed operative proprie delle funzioni dell' Area in questione.
In questo senso, l'Area "Flussi" evolve i propri compiti realizzando un concreto "controllo" dei flussi assicurativi, contributivi e dei conti individuali divenendo **Area " Controllo flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare"**,per brevità di seguito denominata "Area Controllo Flussi".
All'interno dell'Area Controllo Flussi, i **cicli di lavorazione** realizzano nel loro insieme la **gestione** ed il **controllo integrato dei flussi informativi**.
Tali cicli sono svolti con **continuità e fluidità**, secondo una logica proattiva che intercetta le carenze e le anomalie dei comportamenti contributivi indipendentemente dalla domanda di servizio e prima che si manifesti l'esigenza della valorizzazione del conto individuale e/o aziendale.
La fondamentale missione istituzionale dell'Area controllo flussi, unitamente allo sviluppo della *compliance,* può sintetizzarsi nel compito di rendere disponibili alle linee di prodotto/servizio un patrimonio informativo completo ed aggiornato per l'erogazione in tempo reale dei servizi e delle connesse attività di informazione e consulenza.

4.1 Nuova configurazione organizzativa per le Direzioni provinciali

Nelle **Direzioni provinciali di area metropolitana, nelle Filiali di Coordinamento di Area Romana e nelle Direzioni provinciali di complessità 1 e 2,** l' Area Controllo Flussi si articola, nella gestione dei cicli di lavorazione individuati, su **tre diverse fasce di competenza** (si esclude la Vigilanza ispettiva non configurabile in Unità organizzativa) presidiate da **n. 3 Unità Organizzative**:

- Unità Organizzativa **Anagrafica e Flussi,**
- Unità Organizzativa **Accertamento e Gestione del credito,**
- Unità Organizzativa **Verifica Amministrativa.**

Analogamente, nelle **Direzioni provinciali di complessità 3**, l'Area Controllo Flussi si articola sempre su tre fasce diverse di competenza (si esclude anche in questo caso la Vigilanza ispettiva), ma presidiate da **n. 2 Unità Organizzative**, come di seguito riportato:

- Unità Organizzativa **Anagrafica e Flussi,**
- Unità Organizzativa **Accertamento, Verifica Amministrativa e Gestione del credito**

La funzione di Verifica Amministrativa è garantita da personale altamente professionalizzato individuato dal Direttore la struttura e specializzato attraverso uno specifico percorso formativo, indipendentemente dalla circostanza che le relative attività siano presidiate da apposita Unità Organizzativa ovvero in maniera aggregata ad altre funzioni.
In tutte le strutture provinciali le **Unità Organizzative** individuate nell'Area Controllo Flussi e presidiate dai titolari delle specifiche U.O. , sono **coordinate dal Responsabile Unità di coordinamento operativo**.

4.2 Nuova configurazione organizzativa per le Agenzie Complesse

Al fine di garantire un impulso capillare nelle attività di analisi sui comportamenti irregolari delle aziende, si provvede a confermare ed attivare nelle **Agenzie complesse** di cui all' **Allegato 1,** la **funzione di Verifica Amministrativa**.
In questo senso, nelle Agenzie complesse indicate in allegato, fatta eccezione per tutte quelle dell' Area metropolitana di Milano e per le Agenzie Complesse di Nola e di Castellammare di Stabia dell'Area metropolitana di Napoli, viene prevista la seguente configurazione organizzativa:

- Unità Organizzativa **Anagrafica e Flussi,**
- Unità Organizzativa **Accertamento, Verifica Amministrativa e Gestione del credito.**

Per le Agenzie Complesse dell'Area metropolitana di Milano viene prevista la seguente specifica configurazione organizzativa:

- Unità Organizzativa **Anagrafica e Flussi;**
- Unità Organizzativa **Accertamento e Gestione del credito;**
- Unità Organizzativa **Verifica Amministrativa;**
- Unità Organizzativa **Gestione Ricorsi Amministrativi e Contenzioso Invalidità Civile. Controllo Prestazioni.**

Relativamente all'Area metropolitana di Napoli, si trasferisce la funzione di Verifica Amministrativa, oggi attiva nella Filiale Nolana e nella Filiale Stabiese, nelle Agenzie Complesse di Nola e di Castellamare, assumendo le stesse la seguente configurazione organizzativa:

- Unità Organizzativa **Anagrafica e Flussi;**
- Unità Organizzativa **Accertamento e Gestione del credito;**
- Unità Organizzativa **Verifica Amministrativa.**

Il coordinamento delle Unità Organizzative, presidiate dai titolari delle specifiche U.O. , è affidato al Responsabile di Agenzia Complessa.
Al fine di garantire un'azione proattiva in grado di intercettare i comportamenti distorsivi del Soggetto Contribuente, le attività di Verifica amministrativa continueranno a rappresentare e costituire un'ulteriore impulso all'operatività della Vigilanza Ispettiva, il cui coordinamento, si ribadisce, rimane confermato nella responsabilità del Dirigente di Area Controllo flussi.
In sintesi, il nuovo modello si configura come di seguito riportato:

Direzioni provinciali di area metropolitana, Filiali di Coordinamento di Area Romana e Direzioni provinciali

<table>
<tr><td colspan="3">FUNZIONI</td><td>Coordinamento</td></tr>
<tr><td colspan="3">CONTROLLO PRESTAZIONI</td><td rowspan="2">Direttore della Struttura</td></tr>
<tr><td colspan="3">GESTIONE RICORSI AMMINISTRATIVI e CONTENZIOSO INVALIDITA' CIVILE.</td></tr>
<tr><td colspan="3">VIGILANZA ISPETTIVA</td><td rowspan="4">Dirigente responsabile dell'area manageriale "Controllo flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare"</td></tr>
<tr><td colspan="3">UNITA' DI COORDINAMENTO OPERATIVO</td></tr>
<tr><td>ANAGRAFICA E FLUSSI</td><td>ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO</td><td>VERIFICA AMMINISTRATIVA</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Tabella 2

Agenzie complesse di cui all'Allegato 1 (si escludono le AGCOM di area metropolitana milanese e le AGCOM di Nola e di Castellammare di Stabia)

UNITA' ORGANIZZATIVA	Coordinamento
ANAGRAFICA E FLUSSI	RESPONSABILE AGENZIA COMPLESSA
ACCERTAMENTO, VERIFICA AMMINISTRATIVA E GESTIONE DEL CREDITO	

Tabella 3

Agenzie complesse di area metropolitana milanese

UNITA' ORGANIZZATIVA	Coordinamento
ANAGRAFICA E FLUSSI	RESPONSABILE AGENZIA COMPLESSA
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	
VERIFICA AMMINISTRATIVA	
GESTIONE RICORSI AMMINISTRATIVI e CONTENZIOSO INVALIDITA' CIVILE. CONTROLLO PRESTAZIONI	

Tabella 4

Agenzie complesse di Nola e di Castellammare di Stabia

UNITA' ORGANIZZATIVA	Coordinamento
ANAGRAFICA E FLUSSI	RESPONSABILE AGENZIA COMPLESSA
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	
VERIFICA AMMINISTRATIVA	

Tabella 5

Le attività e i **prodotti presidiati dalle Unità Organizzative e dalle Linee di prodotto servizio** a seguito della descritta nuova configurazione organizzativa sono rappresentate nell'elenco, non esaustivo, contenuto in **Allegato 2** e tengono conto della progressiva semplificazione dei procedimenti di iscrizione e variazione, sia anagrafica che contributiva, delle diverse tipologie di soggetti contribuenti e che tende a realizzare un collegamento automatico tra la comunicazione da parte dell'azienda e l'aggiornamento dell'archivio informatico, rispetto alla quale l'Istituto progressivamente passerà da un procedimento di formale autorizzazione preventiva ad un'azione di controllo successivo di merito.
In **Allegato 3** sono, inoltre, disponibili gli **organigrammi esemplificativi** del nuovo modello organizzativo.

5. I nuovi organigrammi di sede

Nel rispetto dei contingenti di posizioni organizzative di cui all'Allegato 4, le Direzioni regionali avranno cura di apportare le necessarie modifiche agli organigrammi delle Direzioni provinciali e delle Agenzia complesse.
Entro la data del 16/09/2011 gli organigrammi riformulati dovranno essere sottoposti, secondo la consueta prassi, alla validazione della Direzione centrale Organizzazione e della Direzione centrale Risorse Umane per provvedere poi, entro la data del 30/11/2011 alla formalizzazione degli stessi.

6. Le attività centrali di supporto e monitoraggio

Per garantire una corretta implementazione del modello definito per un nuovo presidio e logiche di coordinamento delle funzioni di Area Controllo Flussi, la Direzione generale effettuerà attività di monitoraggio e verifica delle azioni svolte, nonché supporto e affiancamento alle Direzioni regionali e provinciali.
Le sedi potranno inviare comunicazioni e qualsiasi richiesta di informazioni e chiarimenti utilizzando il form denominato “scrivi a FasePilota102”, presente nell’ambiente “Estensione della Sperimentazione del Modello Organizzativo” della pagina intranet della DC Organizzazione.

7. Osservatori sulla riorganizzazione

In ottemperanza con quanto convenuto nel sottoscritto CCNI 2010, articolo 3 comma 3, i Direttori regionali e provinciali avranno cura di costituire appositi Osservatori finalizzati all’informativa in merito agli stati di avanzamento della riorganizzazione in atto.
Nell’ambito del costituito Osservatorio Nazionale saranno esaminate le problematiche di carattere generale rilevate.

Il Direttore Generale
Nori

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1
Allegato N.2
Allegato N.3
Allegato N.4

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"  per visualizzarli.