

INPS

DETERMINAZIONE N. 119 del 25 OTT. 2019

OGGETTO: *Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Inps*

**ORGANO MUNITO DEI POTERI DEL CONSIGLIO DI
AMMINISTRAZIONE**

(ex D.I. 14/3/2019)

Visto il DPR 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997 n. 366;

Visto il decreto legge 28 gennaio 2019 n. 4 e in particolare l'art. 25, comma 2 che prevede che *"In fase di prima attuazione.....nelle more del perfezionamento della procedura di nomina del nuovo Presidente e del consiglio di amministrazione, per consentire il corretto dispiegarsi dell'azione amministrativa degli Istituti, con apposito decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, possono essere nominati i soggetti cui sono attribuiti i poteri, rispettivamente, del Presidente e del consiglio di amministrazione, come individuati nelle disposizioni del presente decreto"*;

Visto il decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 14 marzo 2019 con il quale - nelle more del perfezionamento della procedura di nomina del nuovo Presidente e del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale - per consentire il corretto dispiegarsi dell'azione amministrativa dell'INPS, sono stati attribuiti al Prof. Pasquale Tridico i poteri del Presidente e del Consiglio di Amministrazione, così come individuati nel novellato art. 3, commi 3 e 5, del D.Lgs. n. 479/1994 e nominato suo vice il Dott. Adriano Morrone;

Vista la legge 28 marzo 2019 n. 26 di conversione, con modificazioni, del citato decreto legge n. 4/2019;

Visto il D.P.R. del 22 maggio 2019 con il quale il Prof. Pasquale Tridico è stato nominato, per la durata di un quadriennio, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Vista la nota del 7 agosto 2019 prot. 0014778 con la quale, nel trasmettere il D.P.R. di nomina suddetto, il Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali ha precisato che il Prof. Pasquale Tridico *"...proseguirà ad esercitare le funzioni attribuite dal decreto interministeriale 14 marzo 2019, adottato ai sensi dell'articolo 25, comma 2, del decreto - legge 28 gennaio 2019, n. 4, convertito con modificazioni dalla legge 28 marzo 2019, n.26"*;

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 con il quale la Dott.ssa Gabriella Di Michele è stata nominata Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto adottato con determinazione presidenziale n. 89 del 30 giugno 2016, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n.125 del 26 luglio 2017;

Visto l'Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione presidenziale n. 110 del 28 luglio 2016, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n.125 del 26 luglio 2017;

Vista la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 12 del 29 maggio 2019, recante la "Relazione programmatica per gli anni 2020-2022", che individua, tra gli obiettivi strategici, l'elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva dell'Istituto, basato, tra l'altro, sulla centralità dell'utenza, sulla reingegnerizzazione dei processi e dei sistemi informativi nonché su un piano straordinario di formazione;

Tenuto conto che il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, già con deliberazione n. 8 del 28 marzo 2019, recante la "Relazione programmatica per gli anni 2019-2021. Aggiornamento anno 2019", ha individuato, in via prioritaria, la formazione quale strumento per garantire una efficace riqualificazione professionale del personale, nell'ottica di rafforzare oltre alle competenze trasversali dello stesso, la funzione consulenziale verso i cittadini e le aziende;

Considerato che nel medesimo aggiornamento alla suddetta relazione, è stata evidenziata, altresì, la necessità di prevedere un processo di innovazione tecnologica della piattaforma informatica che presiede le attività dell'Istituto;

Tenuto conto che nella Relazione programmatica per gli anni 2020-2022, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha ribadito la necessità di procedere ad un

potenziamento dell'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza e dei controlli previsti nonché ad un consolidamento delle metodologie basate sull'analisi incrociata delle banche dati, al fine di massimizzare le potenzialità di accertamento dei fenomeni di indebita fruizione di agevolazioni contributive;

Vista la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 24 del 12 settembre 2019, avente ad oggetto la "Riforma organizzativa dell'Inps" ove è stata, tra l'altro, evidenziata la necessità di perfezionare l'integrazione delle attività delle Gestioni pubbliche e private;

Ritenuto, pertanto, opportuno procedere alla ridefinizione dell'architettura organizzativa dell'Istituto nell'ottica di ottimizzarne l'efficacia, individuando interventi che tengano conto maggiormente degli effetti prodotti sull'attività dell'Istituto dalle intervenute modifiche legislative nonché dalle mutate condizioni socio-economiche in cui l'Ente si trova a operare;

Atteso che i molteplici interventi normativi hanno determinato un continuo ampliamento delle competenze dell'Istituto nell'ambito del sistema nazionale di Welfare, rendendo indispensabile implementare percorsi di continuo aggiornamento e adeguamento delle conoscenze del personale;

Rilevata la necessità di potenziare la funzione di organizzazione quale asse portante del processo di cambiamento organizzativo, laddove – attraverso il governo dell'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro – mira ad agevolare la fruibilità dei servizi nonché la riduzione dei carichi di lavoro e a rafforzare la funzione di consulenza;

Rilevata la necessità di conferire un ruolo centrale all'innovazione, quale elemento identificativo e caratterizzante del processo di riorganizzazione, mediante l'istituzione di una specifica funzione dedicata alla progettazione dei modelli di innovazione dei sistemi informatici di analisi e comunicazione nonché all'individuazione di linee strategiche ed evolutive di *digital transformation*;

Ritenuto, altresì, necessario sviluppare al contempo i sistemi informativi nella prospettiva di valorizzazione degli investimenti digitali e degli strumenti volti ad agevolare le relazioni con ogni tipologia di utenza;

Ritenuto che, nel dare il necessario impulso alla funzione della formazione, occorra attribuirle un ruolo strategico nel processo di valorizzazione delle risorse umane, non solo mediante programmi di costante e mirata formazione, ma anche nell'ottica di realizzare una importante connessione tra i percorsi di carriera e lo sviluppo delle competenze;

Ritenuto, inoltre, di prevedere l'istituzione di un'apposita e autonoma struttura dedicata allo svolgimento delle attività connesse all'erogazione delle prestazioni di inclusione e coesione sociale nonché di quelle assistenziali di sostegno alle condizioni di non autosufficienza, anche al fine di garantire

l'effettività delle tutele di protezione sociale in contesti socio-economici svantaggiati;

Rilevata la persistente diffusione dei fenomeni di frode a danno dell'Istituto, che richiede un potenziamento della connessa attività di prevenzione e contrasto, anche mediante lo sviluppo di metodologie predittive e di sinergie con altre Amministrazioni ed Enti, nell'ottica di favorire l'efficacia di controlli incrociati idonei ad individuare possibili scenari fraudolenti;

Rilevata la necessità di favorire il perfezionamento dell'integrazione dei processi di lavoro e il conseguimento di livelli omogenei della qualità delle prestazioni e dei servizi in favore degli assicurati delle Gestioni pubbliche e di quelle private;

Ritenuto di ridefinire il rapporto tra le strutture centrali e quelle territoriali dell'Istituto quale elemento funzionale a garantire una maggiore qualità della presenza dell'Istituto sul territorio che assicuri una più efficace interazione con i cittadini, le aziende e le associazioni attraverso la rimodulazione dei ruoli affidati alle strutture al servizio del territorio;

Attesa la necessità di adeguare le strutture amministrative alla nuova *governance* dell'Istituto, con particolare riferimento all'introduzione del Consiglio di Amministrazione e del Vice Presidente, nonché alla volontà di assicurare un raccordo interfunzionale tra i predetti Organi e il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;

Vista la determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 16 del 17 aprile 2019, con la quale è stato adottato il Piano dei fabbisogni di personale, successivamente approvato con nota del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 prot. 12360, di concerto con il Ministero dell'economia e delle Finanze e con il Dipartimento della Funzione pubblica;

Tenuto conto delle linee di indirizzo fornite, con nota del 23 ottobre 2019 prot. 18880, dal Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali *"...al fine di concorrere all'ordinato svolgimento del processo di modifica dell'ordinamento delle funzioni necessario a garantire l'ottimale funzionamento delle rispettive strutture preposte all'erogazione di servizi e prestazioni...nelle more del completamento del percorso di definizione della "governance" dell'Istituto..."*;

Ritenuto opportuno prevedere una fase di verifica del modello organizzativo adottato - da effettuarsi entro il 31 dicembre 2020 - al fine di valutarne l'adeguatezza in ordine a finalità e obiettivi nonché di individuare i conseguenti interventi modificativi e/o correttivi, anche sulla base delle eventuali proposte formulate - avvalendosi dei flussi informativi prodotti dal sistema di controllo di gestione - dal Consiglio di Amministrazione, come indicato nella citata nota del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali;

Precisato che l'adozione del nuovo Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali comporterà la decadenza degli incarichi dirigenziali già conferiti, previo espletamento delle relative procedure di interpello e adozione dei consequenziali provvedimenti di conferimento, che – per quelli di livello generale – dovranno comunque completarsi entro e non oltre il 31 dicembre 2019;

Posto che sono state assolti gli obblighi previsti dalla normativa e dai contratti collettivi vigenti che disciplinano il sistema di partecipazione sindacale;

Vista la relazione predisposta sull'argomento dal Direttore Generale;

Su proposta del Direttore Generale,

DETERMINA

di adottare l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS il cui testo è riportato nell'allegato "A", che costituisce parte integrante della presente determinazione.

La presente determinazione sarà inviata al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e al Ministero dell'Economia e delle Finanze, ai sensi della normativa vigente. La stessa sarà altresì trasmessa alla Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica.

Prof. Pasquale Tridico

Documento firmato in originale

**Allegato A alla Determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione
n. del**

ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI

A. Organismo Indipendente di Valutazione – OIV		
1.	Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance di supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione – OIV	Livello dirigenziale
B. Direzioni Centrali e Uffici di supporto		
1.	Direzione Centrale Presidente e Organi Collegiali - Segreteria Tecnica Presidente - Segreteria Tecnica Vicepresidente e Consiglio di Amministrazione - Segreteria Tecnica Consiglio di Indirizzo e Vigilanza	Livello dirigenziale generale
2.	Segreteria Tecnica del Collegio dei Sindaci	Livello dirigenziale
3.	Segreteria Tecnica del Magistrato della Corte dei Conti	Livello dirigenziale
4.	Segreteria Tecnica del Direttore Generale	Livello dirigenziale
5.	Studi e Ricerche	Livello dirigenziale generale
6.	Audit e Monitoraggio Contenzioso	Livello dirigenziale generale
7.	Struttura Tecnica per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale	Livello dirigenziale
C. Direzioni Centrali di prodotto		
1.	Entrate	Livello dirigenziale generale
2.	Pensioni	Livello dirigenziale generale
3.	Ammortizzatori Sociali	Livello dirigenziale generale
4.	Inclusione-sociale e invalidità civile	Livello dirigenziale generale
5.	Credito, Welfare e Strutture Sociali	Livello dirigenziale generale
D. Direzione centrali strumentali		
1.	Organizzazione e Comunicazione	Livello dirigenziale generale
2.	Risorse Umane	Livello dirigenziale generale
3.	Formazione e Sviluppo Risorse Umane	Livello dirigenziale generale
4.	Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza	Livello dirigenziale generale
5.	Tecnologia, Informatica e Innovazione	Livello dirigenziale generale
6.	Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali	Livello dirigenziale generale
7.	Pianificazione e Controllo di Gestione	Livello dirigenziale generale
8.	Patrimonio e Investimenti	Livello dirigenziale generale
9.	Risorse strumentali e Centrale Unica Acquisti	Livello dirigenziale generale

10.	Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica	Livello dirigenziale generale
E. Uffici centrali		
1.	Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa	Livello dirigenziale
2.	Ufficio Incarichi e Funzioni speciali - D.l. 18 aprile 1981	Livello dirigenziale
3.	Ufficio Responsabile della Protezione dei Dati	Livello dirigenziale
4.	Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici	Livello dirigenziale
F. Strutture al servizio del territorio		
<i>Strutture a livello centrale</i>		
1.	Direzione Servizi al Territorio	Livello dirigenziale generale
<i>Strutture a livello regionale</i>		
2.	Direzione regionale Piemonte	Livello dirigenziale generale
3.	Direzione regionale Lombardia	Livello dirigenziale generale
4.	Direzione regionale Veneto	Livello dirigenziale generale
5.	Direzione regionale Friuli Venezia Giulia	Livello dirigenziale generale
6.	Direzione regionale Emilia Romagna	Livello dirigenziale generale
7.	Direzione regionale Liguria	Livello dirigenziale generale
8.	Direzione regionale Toscana	Livello dirigenziale generale
9.	Direzione regionale Marche	Livello dirigenziale generale
10.	Direzione regionale Umbria	Livello dirigenziale generale
11.	Direzione regionale Lazio	Livello dirigenziale generale
12.	Direzione regionale Abruzzo	Livello dirigenziale generale
13.	Direzione regionale Molise	Livello dirigenziale generale
14.	Direzione regionale Campania	Livello dirigenziale generale
15.	Direzione regionale Puglia	Livello dirigenziale generale
16.	Direzione regionale Basilicata	Livello dirigenziale generale
17.	Direzione regionale Calabria	Livello dirigenziale generale
18.	Direzione regionale Sicilia	Livello dirigenziale generale
19.	Direzione regionale Sardegna	Livello dirigenziale generale
20.	Direzione regionale Trentino Alto Adige	Livello dirigenziale
21.	Direzione regionale Valle d'Aosta	Livello dirigenziale
22.	Direzione di coordinamento metropolitano di Roma	Livello dirigenziale generale
23.	Direzione di coordinamento metropolitano di Milano	Livello dirigenziale generale
24.	Direzione di coordinamento metropolitano di Napoli	Livello dirigenziale generale
<i>Strutture a livello provinciale</i>		
	Direzioni provinciali	Livello dirigenziale
	Filiali metropolitane delle Direzioni di coordinamento metropolitano	Livello dirigenziale
	Filiali provinciali	Livello dirigenziale
G. Coordinamenti professionali		
1.	Coordinamento generale legale	

-
2. Coordinamento generale medico legale
 3. Coordinamento generale tecnico edilizio
 4. Coordinamento generale statistico attuariale
-

H. Incarichi di consulenza, studio e ricerca

Livello dirigenziale generale

I. Comitati

Comitato per il Territorio

Comitato per l'Integrazione delle Gestioni assicurative
pubbliche e private

Comitato per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione
digitale

Responsabilità comuni a: Direzioni Centrali, Uffici di Supporto e Uffici centrali.

Con riguardo ai profili di competenza previsti dall'Ordinamento delle Funzioni, ciascuna struttura:

- gestisce i budget assegnati dal Direttore Generale, comunica i fabbisogni di risorse umane e strumentali e gestisce le risorse assegnate;
- fornisce alla Direzione Centrale Risorse strumentali e Centrale Unica Acquisti gli elementi necessari per la rilevazione dei fabbisogni strumentali e la tracciatura logistica dei beni oggetto di inventariazione assegnati;
- con riguardo al proprio personale, promuove e favorisce, in collaborazione con la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse Umane, la mappatura dello sviluppo delle competenze, la rilevazione dei fabbisogni formativi e la progettazione e realizzazione degli interventi formativi;
- per la realizzazione delle attività, si avvale, laddove ne ravvisi la necessità, della collaborazione/consulenza dei coordinamenti professionali;
- definisce le esigenze di supporto informatico e manutenzione delle procedure applicative necessarie per la gestione delle attività di competenza, in collegamento con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione. Predisponde l'analisi amministrativa volta allo sviluppo di nuove procedure informatiche ovvero alla reingegnerizzazione di quelle in uso ed effettua il collaudo delle applicazioni e dei successivi aggiornamenti;
- nell'ambito delle politiche di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità, assicura la prevista collaborazione alla funzione responsabile;
- fornisce consulenza e assistenza alle strutture territoriali per la omogenea applicazione delle direttive centrali;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione per la definizione dei modelli organizzativi;
- adotta gli atti relativi all'organizzazione degli uffici di livello dirigenziale di propria competenza e conferisce i relativi incarichi nei limiti delle risorse disponibili e nel rispetto dei vincoli organizzativi.

A. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – OIV

STRUTTURA TECNICA PERMANENTE PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE, DI SUPPORTO ALL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE - OIV

Costituisce il supporto tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Istituto per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dalle disposizioni d.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, e provvede alla predisposizione delle attività istruttorie e propedeutiche all'espletamento delle funzioni proprie dell'OIV stesso.

Cura l'attività di segreteria dell'OIV e attende agli adempimenti amministrativi e organizzativi a supporto delle attività dello stesso Organismo.

Assicura il supporto metodologico e strumentale per lo svolgimento dei compiti propri dell'OIV, in particolare per la redazione dei documenti di competenza dell'OIV e per l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità. In tale ambito, svolge attività istruttoria, di raccolta e analisi di documenti ed atti, nonché di studio e proposta.

Assicura, nel rispetto delle vigenti disposizioni normative, il raccordo tra l'OIV e le strutture dell'Istituto, anche ai fini delle esigenze conoscitive e di documentazione dello stesso Organismo, in funzione delle attività di competenza, in particolare per ciò che attiene al miglioramento del complessivo sistema di monitoraggio della *performance*, nonché dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

B. Direzioni Centrali e Uffici di Supporto

1. DIREZIONE CENTRALE PRESIDENTE E ORGANI COLLEGIALI

Assicura le attività tecnico-amministrative necessarie allo svolgimento delle funzioni di competenza del Presidente, del Vice Presidente, del Consiglio di Amministrazione e del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, garantendo altresì il raccordo interfunzionale fra i predetti Organi.

Assicura, inoltre, le attività di supporto tecnico e amministrativo ai Comitati amministratori delle Gestioni previdenziali e assistenziali dell'Istituto.

Svolge le attività di consulenza, assistenza e supporto connesse alle funzioni istituzionali e alle relazioni esterne del Presidente, con particolare riferimento agli Organi di Governo, ai Ministeri, alle Commissioni parlamentari e agli enti pubblici e privati, provvedendo altresì all'attivazione delle necessarie iniziative di studio nonché di elaborazione dei relativi documenti.

Fornisce supporto al Presidente nella definizione di proposte normative, formulate dalla Tecnostruttura su richiesta del Direttore Generale, anche allo scopo di stimarne l'impatto sull'assetto organizzativo dell'Istituto nonché di valutarne, avvalendosi della necessaria collaborazione del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, gli effetti finanziari.

Cura le attività necessarie allo svolgimento delle funzioni di competenza del Presidente del Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla predisposizione dell'ordine del giorno e all'istruttoria degli argomenti indicati nello stesso, sulla base della pianificazione dei lavori del Consiglio di Amministrazione.

Assicura le condizioni necessarie al corretto svolgimento dell'attività del Consiglio di Amministrazione, del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e delle Commissioni in esso costituite sotto il profilo normativo, procedurale e organizzativo.

Predisporre per il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza la documentazione di analisi, elaborazione, studio e comparazione sulla base:

- dei documenti elaborati dalla Tecnostruttura;
- dei dati e delle informazioni forniti dalle strutture centrali e territoriali dell'Istituto, previa richiesta al Direttore Generale;
- dei dati e degli elementi conoscitivi forniti e/o richiesti all'OIV.

Svolge le funzioni di "Osservatorio legislativo", curando il monitoraggio, l'analisi e l'informazione di tutta la produzione legislativa nelle materie di interesse dell'Istituto, tanto a livello nazionale che europeo.

Nell'ambito della Direzione centrale operano, nel rispetto dell'autonomia e delle prerogative di ciascun Organo, la Segreteria Tecnica del Presidente, la Segreteria Tecnica del Vicepresidente e del Consiglio di Amministrazione, la Segreteria Tecnica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

2. SEGRETERIA TECNICA DEL COLLEGIO DEI SINDACI

Svolge attività di Segreteria tecnico-amministrativa del Collegio dei Sindaci per l'esercizio del controllo sulla legittimità e regolarità contabile delle gestioni amministrate dall'Istituto, nonché sugli atti relativi alla gestione del patrimonio e sul bilancio, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

A tal fine, sulla base delle indicazioni del Collegio, cura l'esame relativo:

- ai provvedimenti adottati dagli Organi, relazionando ai Sindaci nel corso delle periodiche riunioni del Collegio e verbalizzando le relative conclusioni da trasmettere agli Organi competenti;
- a riscontri e verifiche connessi con la gestione finanziaria dell'Istituto (esame amministrativo-contabile della spesa nelle sue varie fasi e degli aggregati relativi ai flussi di cassa e connessi movimenti con la Tesoreria dello Stato);
- alle analisi e al controllo dei bilanci preventivi e consuntivi delle singole gestioni amministrate.

3. SEGRETERIA TECNICA DEL MAGISTRATO DELLA CORTE DEI CONTI

Svolge attività di Segreteria tecnico-amministrativa del Magistrato della Corte dei Conti, per l'esercizio del controllo sulla legittimità e regolarità di tutte le gestioni amministrate dall'Istituto, nonché sugli atti relativi alla gestione del patrimonio e sul bilancio, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

A tal fine, cura l'esame relativo:

- ai provvedimenti adottati dagli Organi;
- ai riscontri e verifiche connessi con la gestione finanziaria dell'Istituto;
- alle analisi e al controllo dei bilanci preventivi e consuntivi delle singole gestioni amministrate.

4. SEGRETERIA TECNICA DEL DIRETTORE GENERALE

Assicura le attività di Segreteria tecnico amministrativa di supporto al Direttore Generale per l'ottimale espletamento delle funzioni di quest'ultimo concernenti il raccordo tra le Direzioni e gli Uffici centrali e territoriali, componenti la Tecnostruttura, volto ad assicurare omogeneità di indirizzo gestionale ed efficiente utilizzo delle risorse professionali e strumentali.

A tal fine:

- svolge un ruolo di interfaccia con le predette Strutture, attraverso richieste di *report* e documenti concernenti il monitoraggio dei processi produttivi;
- collabora, con funzione propositiva, con il Direttore Generale per la definizione delle scelte finalizzate al conseguimento dei risultati della gestione complessiva delle risorse;
- supporta il Direttore Generale nei rapporti con gli Organi di Governo, con istituzioni ed organismi esterni, al fine di garantire l'espletamento delle sue funzioni istituzionali.

Svolge lo studio e l'analisi degli atti sottoposti, dai responsabili delle Direzioni o Uffici, all'attenzione del Direttore Generale sotto il profilo della conformità, della correttezza amministrativa e della coerenza con gli obiettivi dell'Istituto; a tal fine, interloquisce con le Direzioni e gli Uffici centrali e territoriali; cura gli adempimenti di trasmissione degli atti adottati dal Direttore Generale al fine della loro pubblicazione e diffusione a cura delle strutture competenti.

Supporta il Direttore Generale nell'esame e nell'approfondimento, sulla base dell'istruttoria condotta dalle Strutture centrali, delle proposte di determinazione da sottoporre, per l'adozione, al Consiglio di Amministrazione.

Assicura il necessario collegamento con le Strutture di Segreteria degli Organi dell'Istituto.

Svolge, per il Direttore Generale, l'analisi di coerenza gestionale delle circolari e dei messaggi a firma del Direttore Generale, proposti ed elaborati dalle Direzioni Centrali competenti; supporta il Direttore Generale per assicurare il raccordo operativo tra le strutture nel caso di disposizioni che comportino la competenza di diverse Direzioni Centrali e acquisisce dai Ministeri vigilanti il parere e la validazione delle circolari e dei messaggi di contenuto normativo.

Assicura la gestione dei flussi documentali del Direttore Generale.

Assiste il Direttore Generale nell'esame degli atti relativi al conferimento degli incarichi dirigenziali.

Assiste il Direttore Generale nei processi di programmazione e budget nonché di rilevazione e congruità dei fabbisogni di risorse umane ed economiche, proposti dalle strutture competenti.

Provvede, ai fini della trasparenza e dell'adempimento degli obblighi di pubblicazione, alla trasmissione delle determinazioni del Direttore Generale alla competente Direzione Centrale.

Provvede, altresì, alla trasmissione delle determinazioni del Direttore Generale e delle strutture centrali e territoriali agli Organi di controllo nonché al Presidente.

Supporta il Direttore Generale nell'analisi delle segnalazioni provenienti dalle strutture dell'Istituto ovvero da soggetti esterni ai fini dell'eventuale affidamento di incarichi di accertamento alla Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso ovvero alla Direzione-Centrale Risorse Umane.

Assicura lo svolgimento, da parte delle Strutture competenti, delle attività connesse alle relazioni esterne e alle funzioni istituzionali del Direttore Generale.

5. DIREZIONE CENTRALE STUDI E RICERCHE

Promuove e valorizza il patrimonio informativo e di conoscenze dell'Istituto a supporto degli Organi dell'Istituto, svolgendo attività di studio, ricerca, documentazione e valutazione su tematiche attinenti al sistema delle politiche sociali, garantendo pluralismo e interdisciplinarietà in discipline economiche, statistiche, sociologiche, giuridiche, previdenziali e giuslavoristiche.

A tale scopo:

- fornisce supporto tecnico-scientifico all'elaborazione delle decisioni che l'Istituto assume nell'ambito delle proprie attività istituzionali attraverso la valutazione del sistema previdenziale e delle dinamiche del mercato del lavoro, l'elaborazione di statistiche, di modelli di *data mining* e *machine learning*, anche in riferimento ai *big data*, e indicatori sintetici di rischio economico, la predisposizione di analisi empiriche e di confronti internazionali, anche utilizzando il patrimonio informativo dell'Istituto;
- assicura i rapporti con organismi nazionali e internazionali per lo scambio di informazioni, analisi e rilevazioni sui regimi di *welfare* e collabora con Università e centri di ricerca per promuovere gli studi sulle politiche sociali;
- sviluppa e gestisce i modelli di microsimulazione dell'Istituto, al fine di valutare e monitorare gli effetti delle politiche di *welfare* sulle condizioni di famiglie e imprese, rispetto a criteri di equità ed efficienza;
- cura le Analisi dell'Impatto della Regolamentazione (AIR);
- coordina le indagini campionarie presso gli utenti, interni ed esterni, ivi comprese le attività di rilevazione della "reputazione" e dei "rischi reputazionali" dell'Istituto stabilendone criteri e modalità di rilevazione, in collaborazione con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione. Svolge analisi e rilevazioni per la misurazione della consapevolezza previdenziale;

- promuove, in rapporto con il Coordinamento Generale Statistico Attuariale, lo sviluppo di nuove banche dati volte a completare il quadro informativo dell'Istituto e a migliorare l'efficacia delle misure gestite dall'Istituto;
- organizza seminari e convegni riguardanti la ricerca e l'analisi nel campo delle politiche sociali e divulga i risultati dei propri studi mediante pubblicazioni nelle collane scientifiche dell'Istituto. Favorisce le interazioni fra mondo della ricerca e personale dell'Istituto in un processo di arricchimento reciproco, basato sul trasferimento di conoscenze metodologiche e istituzionali;
- promuove iniziative finalizzate a ospitare giovani studenti universitari sotto forma di stage.

Supporta gli Organi nell'elaborazione delle linee strategiche di ricerca dell'Istituto.

Gestisce il programma "VisitInps", assicurando lo sviluppo della relativa attività di ricerca in materia di *welfare*, lavoro e coesione sociale, in coerenza con la programmazione delle attività dell'Istituto, e l'istituendo programma "VisitInps employee" rivolto ai dipendenti dell'Istituto.

Garantisce il supporto logistico-operativo per l'attuazione di tutti i programmi di ricerca attivati dall'Istituto e realizzati anche in collaborazione con istituzioni e soggetti esterni.

Coordina la realizzazione del Rapporto Annuale dell'Istituto.

Collabora con la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane alla organizzazione di iniziative di studio, ricerca e formazione in materia di *welfare*.

Sovrintende al progetto di definizione dei criteri di costruzione e diffusione dei dati (*open data, file standard*) e alle modalità di aggiornamento in automatico e di reperibilità nel tempo. A questo riguardo, in raccordo con le Direzioni preposte alla tecnologia informatica e alla comunicazione, oltre che con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, definisce le linee guida operative per lo scambio dati, pianifica le strategie di raccolta, organizzazione e diffusione dei dati e cura gli aspetti relativi alla definizione e alla illustrazione del loro significato, favorendo l'accessibilità delle banche dati da parte delle Istituzioni, Amministrazioni ed Enti che concorrono all'analisi ed all'elaborazione delle politiche in materia di *welfare*, occupazione, coesione sociale, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Al fine di sostenere l'attività di ricerca dell'Istituto, cura le iniziative di *fund raising* finalizzate al loro finanziamento, anche attraverso la partecipazione a bandi nazionali e internazionali sui temi di interesse dell'Istituto.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- elabora, su indicazione del Presidente e del Direttore Generale, proposte normative.

6. DIREZIONE CENTRALE AUDIT E MONITORAGGIO CONTENZIOSO

Sulla base degli indirizzi e direttive impartite dal Presidente e dal Direttore Generale assicura:

- la verifica dell'efficace presidio di tutti i processi dell'Istituto attraverso l'analisi della regolarità del relativo *iter* procedurale nonché del prodotto finale e della rispondenza dei processi stessi ai modelli organizzativi individuati;
- il monitoraggio in funzione delle aree di rischio.

Provvede a valutare l'esposizione ai rischi delle attività dell'Istituto, al fine di fornire appropriati suggerimenti volti a migliorare il processo di *governance*. In particolare:

- supervisiona i processi di gestione sotto il profilo del controllo dei rischi;
- informa le strutture competenti in ordine ai profili di rischio e alle risultanze dei controlli svolti;
- verifica la conformità a leggi, regolamenti, direttive, procedure e contratti.

A tal fine, provvede all'identificazione, analisi, mappatura e classificazione dei rischi, promuovendo l'adozione di azioni preventive nonché la diffusione della cultura dei rischi e dei controlli.

Sulla base della corretta definizione dei rischi aziendali, individua disfunzioni e irregolarità nei processi amministrativi e di servizio.

Realizza il monitoraggio dei sistemi di controllo al fine di verificarne l'efficacia e propone interventi correttivi finalizzati al contenimento dei rischi aziendali.

Garantisce lo sviluppo e la manutenzione delle metodologie di *auditing* finalizzate al miglioramento continuo e alla riduzione o eliminazione dei rischi aziendali, indirizzando e coordinando le relative attività.

Svolge un'azione di indirizzo, coordinamento e realizzazione delle campagne di *audit* e di *follow up* presso le strutture centrali e periferiche.

Assicura il costante aggiornamento della rete *audit* dislocata sul territorio e, a tale scopo, predispone i corsi di formazione e di aggiornamento assicurandone, di concerto con le altre strutture competenti, il regolare svolgimento anche attraverso rapporti e sinergie con centri esterni di formazione pubblici o privati.

Effettua verifiche di conformità sul territorio.

Monitora le risultanze delle attività di controllo del processo produttivo di secondo e terzo livello in raccordo con le Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione, Organizzazione e Comunicazione, Tecnologia, Informatica e Innovazione.

Monitora il contenzioso giurisdizionale e amministrativo al fine di individuare e proporre, raccordandosi con le Direzioni Centrali competenti e con il Coordinamento Generale Legale, le azioni finalizzate a prevenirne o ridurne l'insorgenza.

In tale ambito, in particolare:

- supporta il Coordinamento Generale Legale nella mappatura del contenzioso giurisdizionale a livello territoriale e per ambiti di attività;
- analizza, di concerto con il Coordinamento Generale Legale, le risultanze del contenzioso giurisdizionale;
- supporta le competenti Direzioni di prodotto nella mappatura del contenzioso amministrativo.

Nelle materie di competenza:

- analizza le modifiche normative, valutandone l'impatto sull'attività dell'Istituto. Predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle norme e cura la stesura di messaggi e circolari;
- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative.

7. STRUTTURA TECNICA PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Cura, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione e le altre strutture competenti, lo sviluppo di progetti innovativi, sulla base degli indirizzi e delle direttive del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale.

Effettua analisi di coerenza dei modelli organizzativi dell'Istituto con l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la qualità dei servizi all'utenza e ridurre i costi dell'azione amministrativa.

Progetta, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione iniziative preordinate alla massimizzazione dei servizi in rete ed alla cooperazione applicativa fra le Amministrazioni pubbliche.

Predisporre, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, piani finalizzati ad assicurare un costante processo di innovazione dei sistemi ICT dell'Istituto e dei relativi applicativi gestionali, con l'obiettivo di offrire livelli di servizio adeguati ad ogni tipologia di utente e standard di svolgimento di processi di lavoro idonei a favorire, in capo al personale dell'Istituto, lo sviluppo delle competenze nonché l'instaurazione di migliori condizioni di benessere fisico e psicologico.

Promuove, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, la graduale internalizzazione dei servizi informatici.

Supporta la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione e le altre strutture competenti nell'individuazione delle soluzioni innovative ed evolutive di trasformazione digitale dell'Istituto nonché nel monitoraggio delle attività sviluppate ai predetti fini, sia dalle competenti strutture dell'Istituto, sia dai soggetti fornitori di servizi e ne cura la diffusione dei risultati.

C. Direzioni Centrali di prodotto

1. DIREZIONE CENTRALE ENTRATE

Gestisce, in relazione alla contribuzione di natura obbligatoria, le attività finalizzate a favorire la conformità agli obblighi contributivi e ai correlati adempimenti informativi, l'accertamento della contribuzione e il recupero dei crediti contributivi, nonché il contrasto all'evasione e all'elusione contributiva attraverso la funzione di vigilanza documentale e, in raccordo con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, quella di vigilanza ispettiva.

Cura le relazioni operative con le Organizzazioni di rappresentanza dei soggetti contribuenti e con gli Ordini nazionali degli intermediari previdenziali di cui alla legge 11 gennaio 1979, n. 12, allo scopo di favorire l'adozione di comportamenti conformi al quadro normativo e alle indicazioni dell'Istituto.

Cura il potenziamento dei modelli di analisi dei comportamenti dei soggetti contribuenti e delle transazioni operate attraverso le procedure informatiche.

Monitora le attività di recupero dei crediti contributivi affidati agli agenti della riscossione, anche ai fini dell'adozione delle istruzioni finalizzate a migliorarne l'esigibilità ovvero a disciplinare i controlli preordinati ad operarne l'abbattimento per inesigibilità.

Sviluppa, in raccordo con la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali, le analisi finalizzate a valutare le condizioni di esigibilità dei crediti contributivi e a preservare l'adeguato livello di attendibilità delle relative informazioni contabili.

Cura la definizione delle disposizioni per il rilascio del documento unico di regolarità contributiva e sovrintende allo sviluppo delle procedure che ne supportano la gestione.

Sovrintende, in raccordo con la Direzione Centrale Pensioni, alle attività di popolamento della posizione assicurativa del lavoratore per effetto della contribuzione obbligatoria e delle forme di contribuzione figurativa risultanti dalle informazioni inserite nelle dichiarazioni contributive e nei verbali ispettivi, nonché alle attività di accertamento e riscossione della contribuzione aggiuntiva per mandati elettivi e sindacali.

Sovrintende, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, alla gestione del Casellario delle Posizioni Previdenziali Attive.

Collabora con la Direzione Centrale Pensioni allo sviluppo delle procedure che supportano il trasferimento della contribuzione fra gestioni previdenziali.

Sviluppa, con la collaborazione della Direzione Centrale Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza, metodologie di indagine ed *intelligence* finalizzate a individuare, attraverso l'elaborazione di specifici indici di rischio, aree territoriali, settori merceologici e tipologie di soggetti a rischio di evasione contributiva funzionali alle attività di vigilanza documentale e ispettiva.

Sviluppa l'attività di vigilanza *on desk*, finalizzata ad incrementare l'accertamento dell'elusione e/o evasione contributiva tramite l'individuazione dei soggetti contribuenti che deviano da parametri di congruità.

Sviluppa, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale e della Direzione Centrale Studi e Ricerche, sistemi statistici predittivi e indicatori di rischio finalizzati a favorire l'individuazione dei fenomeni di irregolarità contributiva ovvero caratterizzati da profili di anomalia.

Cura, in raccordo con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, le analisi finalizzate all'individuazione delle aree e dei settori a rischio di evasione contributiva, anche allo scopo di sviluppare le procedure automatizzate di controllo preordinate a potenziare le misure di prevenzione dei fenomeni di irregolarità. Gestisce le azioni di contrasto all'evasione e all'elusione contributiva attraverso l'attivazione delle necessarie sinergie con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nonché l'accertamento delle violazioni contributive.

Predisporre il Piano annuale dell'attività di vigilanza ispettiva in materia previdenziale, al fine di contribuire alla redazione del documento di programmazione annuale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro e contribuisce alla programmazione dell'attività ispettiva, assicurando lo svolgimento coordinato dell'attività ispettiva in materia di lavoro e legislazione sociale, anche attraverso la stipula di convenzioni e protocolli d'intesa. Cura il monitoraggio dell'attività di vigilanza ispettiva, e gestisce, in sinergia con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, i gruppi ispettivi dedicati ad accertamenti in specifici ambiti e alle attività di vigilanza su fenomeni evasivi caratterizzati da particolare criticità (*task force*).

Analizza i profili giuridici delle criticità rilevate nell'ambito dell'attività ispettiva, anche al fine di predisporre istruzioni operative e, in sinergia con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, promuove e definisce gli interventi formativi finalizzati a conseguire l'omogeneizzazione delle conoscenze tecnico-giuridiche in materia lavoristica e previdenziale del personale ispettivo e a garantire il corretto uso degli applicativi informatici.

Sviluppa le forme di collaborazione con le Amministrazioni pubbliche finalizzate al miglioramento delle strategie di contrasto dei fenomeni di irregolarità, in sinergia con le altre strutture competenti garantisce il raccordo con enti od organismi pubblici e privati al fine di implementare l'interconnessione delle banche dati sulle specifiche materie di competenza.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al Territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Assicura alla Direzione Servizi al Territorio la collaborazione necessaria ad individuare le iniziative di natura amministrativa e organizzativa volte a superare le aree di criticità dell'attività delle strutture territoriali.

Analizza le modifiche normative nelle materie di competenza, per valutarne l'impatto sulle attività dell'Istituto. Predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Esegue, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale e della Direzione Centrale Studi e Ricerche, analisi sull'andamento delle entrate contributive, dei fenomeni di evasione ed elusione contributiva ed elabora report e documentazione per gli Organi dell'Istituto.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- effettua, in raccordo con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso, il monitoraggio del contenzioso amministrativo e cura l'istruttoria dei ricorsi presso i rispettivi Comitati centrali;
- elabora, valutando le indicazioni del Coordinamento Generale Legale, le istruzioni necessarie ad adeguare la prassi amministrativa dell'Istituto sulla scorta delle risultanze del contenzioso giudiziario;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento Generale Legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- esercita le funzioni di controllo del processo produttivo di terzo livello;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

2. DIREZIONE CENTRALE PENSIONI

Gestisce le attività finalizzate a favorire la corretta erogazione delle prestazioni pensionistiche per le gestioni amministrate dall'Istituto, anche in regime di convenzioni internazionali ed europee, delle prestazioni di fine lavoro, delle prestazioni del Fondo di Tesoreria ai sensi della legge 27 dicembre 2006, n. 296, dei montanti di previdenza complementare, delle indennità in caso morte dei dipendenti della gestione pubblica, nonché le attività dirette alla corretta definizione di riscatti

e ricongiunzioni, autorizzazioni ai versamenti volontari, trasferimenti della contribuzione tra le gestioni e accrediti figurativi per eventi diversi da quelli esposti nelle denunce contributive.

Con riguardo, in particolare, alla posizione assicurativa sovrintende, in raccordo con la Direzione Centrale Entrate, alla gestione del conto individuale degli iscritti a tutte le gestioni previdenziali dell'Istituto, effettuando, altresì, le attività di alimentazione dei conti assicurativi che non derivino dalle dichiarazioni contributive.

Collabora con la Direzione Centrale Entrate nelle attività di popolamento delle basi dati afferenti alle posizioni assicurative dei lavoratori iscritti alle gestioni previdenziali pubbliche e alle analisi amministrative per lo sviluppo e l'adeguamento delle relative procedure informatiche.

Cura le relazioni operative con le Organizzazioni di rappresentanza dei soggetti contribuenti, con i patronati e i CAF, finalizzate a favorire l'adozione di comportamenti conformi al quadro normativo e alle indicazioni dell'Istituto.

Cura il trasferimento ai fondi pensione delle quote di TFR e di altra contribuzione dei dipendenti pubblici iscritti a previdenza complementare e coordina le attività delle sedi in materia.

Provvede alla gestione delle prestazioni di esodo e di accompagnamento alla pensione.

Sovrintende, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, alla gestione del Casellario dei Pensionati.

Cura lo sviluppo e la gestione del sistema di controllo delle prestazioni pensionistiche finalizzato a:

- ridurre i rischi e le difettosità in fase di liquidazione delle prestazioni;
- accertare le prestazioni parzialmente o totalmente indebite.

Cura la gestione delle attività relative al recupero in surroga delle prestazioni di competenza.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione con la Direzione Servizi al territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Assicura alla Direzione Servizi al Territorio la collaborazione necessaria ad individuare le iniziative di natura amministrativa e organizzativa volte a superare le aree di criticità dell'attività delle strutture territoriali.

Esegue il monitoraggio e predispone le previsioni dell'andamento pensionistico, anche in regime di convenzioni internazionali e dei flussi migratori, in raccordo con il Coordinamento Generale Statistico Attuariale. In tale ambito elabora:

- report sull'andamento delle prestazioni pensionistiche;
- documenti previsionali per gli Organi.

Analizza le modifiche normative in materia di posizione assicurativa e prestazioni pensionistiche, anche in regime di convenzioni internazionali, per valutarne l'impatto sull'attività dell'Istituto. Predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle norme nelle materie di competenza e cura la stesura di messaggi e circolari.

Gestisce le attività, gli adempimenti e lo sviluppo delle procedure amministrative funzionali alla gestione unitaria della fiscalità correlata alle prestazioni di competenza, in raccordo con la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali. In tale ambito, analizza le disposizioni normative e regolamentari in materia per l'elaborazione di proposte normative finalizzate alla semplificazione e all'efficientamento degli adempimenti.

Esegue, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale e della Direzione Centrale Studi e Ricerche, analisi sull'andamento delle prestazioni pensionistiche erogate dall'Istituto ed elabora:

- analisi della spesa sostenuta e del numero di prestazioni richieste ed erogate;
- valutazioni sull'andamento nel breve/medio/lungo termine della richiesta di prestazioni e della relativa spesa.

Cura il collegamento e lo scambio di informazioni con i Ministeri competenti, le Istituzioni internazionali di sicurezza sociale e gli Interlocutori esteri (Consolati, Istituzioni e Associazioni per gli Italiani all'estero, Organizzazione Internazionale della migrazione).

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- effettua, in raccordo con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio del Contenzioso, il monitoraggio del contenzioso amministrativo e cura l'istruttoria dei ricorsi presso i rispettivi Comitati centrali;
- elabora, valutando le indicazioni del Coordinamento Generale Legale, le istruzioni necessarie ad adeguare la prassi amministrativa dell'Istituto sulla scorta delle risultanze del contenzioso giudiziario;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento Generale Legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- esercita le funzioni di controllo del processo produttivo di terzo livello;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

3. DIREZIONE CENTRALE AMMORTIZZATORI SOCIALI

Gestisce, anche in regime di convenzione internazionale, le attività relative all'erogazione di prestazioni integrative e sostitutive della retribuzione (malattia, maternità, ANF e altre prestazioni di analoga natura) e dei trattamenti di fine rapporto, nonché agli interventi a sostegno del reddito connessi a:

- cessazione del rapporto di lavoro;
- sospensione del rapporto di lavoro;
- diminuzione dell'orario di lavoro in costanza di rapporto di lavoro.

Gestisce le attività, gli adempimenti e lo sviluppo delle procedure amministrative funzionali alla gestione unitaria della fiscalità correlata alle prestazioni di competenza, in raccordo con la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali.

Gestisce le attività relative a misure di politica attiva per il sostegno dell'occupabilità, dell'occupazione e del reddito riconducibili all'operatività dei Fondi di Solidarietà.

Cura la funzionalità della banca dati Percettori a sostegno del reddito gestendo i rapporti con l'Agenda Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

Cura le relazioni operative con le Organizzazioni di rappresentanza dei soggetti contribuenti, con i Patronati e i CAF, finalizzate a favorire l'adozione di comportamenti conformi al quadro normativo e alle indicazioni dell'Istituto.

Esegue, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, e della Direzione Centrale Studi e Ricerche, analisi sull'andamento delle prestazioni a sostegno del reddito erogate dall'Istituto ed elabora:

- report con l'andamento delle prestazioni a sostegno del reddito;
- documenti previsionali per gli Organi.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Assicura alla Direzione Servizi al Territorio la collaborazione necessaria ad individuare le iniziative di natura amministrativa e organizzativa volte a superare le aree di criticità dell'attività delle strutture territoriali.

Analizza le modifiche normative nelle materie di competenza, per valutarne l'impatto sull'attività dell'Istituto. Predisponde indicazioni applicative e/o interpretative delle norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Esegue, in collaborazione con il Coordinamento generale statistico attuariale, analisi sull'andamento delle prestazioni di competenza erogate dall'Istituto ed effettua:

- analisi della spesa sostenuta e del relativo numero di prestazioni richieste ed erogate;
- valutazioni sull'andamento nel breve/medio/lungo termine della richiesta di prestazioni nonché della relativa spesa.

Cura lo sviluppo e la gestione del sistema di controllo dell'erogazione delle prestazioni di competenza, finalizzato a:

- ridurre i rischi e le difettosità in fase di liquidazione delle prestazioni;
- accertare le prestazioni parzialmente o totalmente indebite.

Collabora con la Direzione Centrale Risorse Umane, nonché con il Coordinamento generale medico legale per il reclutamento dei medici e delle altre figure professionali specialistiche.

Svolge attività di analisi, verifica e controllo, in collaborazione con il Coordinamento generale medico legale, delle assenze dei lavoratori per malattia. Realizza analisi dei certificati e delle visite mediche di controllo ed elabora report e documentazione per gli Organi.

Cura la gestione delle attività relative al recupero in surroga delle prestazioni di competenza.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- effettua, in raccordo con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso, il monitoraggio del contenzioso amministrativo e cura l'istruttoria dei ricorsi presso i rispettivi Comitati centrali;

- elabora, valutando le indicazioni del Coordinamento Generale Legale, le istruzioni necessarie ad adeguare la prassi amministrativa dell'Istituto sulla scorta delle risultanze del contenzioso giudiziario;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- esercita le funzioni di controllo del processo produttivo di terzo livello;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

4. DIREZIONE CENTRALE INCLUSIONE-SOCIALE E INVALIDITÀ CIVILE

Gestisce le attività connesse all'erogazione delle prestazioni volte a favorire l'inclusione e la coesione sociale e, in generale, delle misure di contrasto alla povertà, in esecuzione delle-policy in materia, nonché delle prestazioni assistenziali collegate all'invalidità civile, cecità civile, sordità civile, handicap e disabilità.

Sovrintende, inoltre, alla gestione amministrativa delle attività connesse all'accertamento dei benefici *ex lege* n. 104/1992, delle misure a sostegno della famiglia e alla genitorialità, collegate alla nascita o all'infanzia, nonché delle attività collegate alla gestione ed erogazione degli assegni e pensioni sociali.

Assicura l'indirizzo normativo e la funzionalità del sistema di elaborazione dell'ISEE, utile alla verifica della fondatezza dello stato di bisogno, richiesto ai fini dell'accesso da parte degli utenti a prestazioni sociali agevolate di varia natura.

Supporta, in collaborazione con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione, la Direzione Servizi al territorio nella definizione delle azioni di presidio del territorio, in particolare in presenza di fragilità, *digital divide*, povertà, contesti socio-economici svantaggiati, anche facendo uso di sportelli di unità mobili e presidi territoriali di prossimità con la cittadinanza.

Sovrintende, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, alla gestione, popolamento e implementazione del Sistema Informativo Unitario dei servizi Sociali (SIUSS), gestendo i rapporti con gli Enti erogatori.

Cura la banca dati delle prestazioni sociali, gestendo i rapporti con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

Cura le relazioni operative con le Organizzazioni di rappresentanza dei soggetti contribuenti, con i patronati e i CAF, finalizzate a favorire l'adozione di comportamenti conformi al quadro normativo e alle indicazioni dell'Istituto.

Analizza le modifiche normative nelle materie di competenza, per valutarne l'impatto sull'attività dell'Istituto. Predisponde indicazioni applicative e/o interpretative delle norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Cura altresì l'elaborazione di convenzioni con gli Enti, anche territoriali, coinvolti nell'accertamento dei requisiti, sanitari e non, e/o in possesso delle informazioni necessarie all'erogazione delle prestazioni di competenza.

Gestisce le attività, gli adempimenti e lo sviluppo delle procedure amministrative funzionali alla gestione unitaria della fiscalità correlata alle prestazioni di competenza, in raccordo con la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali, con la quale si raccorda per la predisposizione della documentazione recante informazioni sul bilancio in riferimento alle uscite nelle materie di competenza.

Collabora con la Direzione Centrale Risorse Umane e con il Coordinamento generale medico legale per il reclutamento dei medici e delle altre figure professionali specialistiche.

Esegue il monitoraggio e predispone le previsioni dell'andamento delle prestazioni di competenza, anche con strumenti statistico-attuariali. In tale ambito, elabora report sull'andamento delle prestazioni erogate e documenti previsionali per gli Organi.

Esegue, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, analisi sull'andamento delle prestazioni a sostegno del reddito erogate dall'Istituto ed elabora:

- analisi della spesa sostenuta e del relativo numero di prestazioni richieste ed erogate;
- valutazioni sull'andamento nel breve/medio/lungo termine della richiesta di prestazioni nonché della relativa spesa.

Cura lo sviluppo e la gestione del sistema di controllo delle prestazioni finalizzato a:

- ridurre i rischi e le difettosità in fase di liquidazione delle prestazioni;
- accertare le prestazioni parzialmente o totalmente indebite.

Attua le azioni di verifica delle condizioni socio-economiche per la sussistenza e il mantenimento delle prestazioni di competenza e svolge, in collaborazione con la funzione medico legale, attività di analisi, verifica e controllo delle prestazioni di competenza. Elaboro report e documentazione per gli Organi.

Collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione, la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Assicura alla Direzione Servizi al Territorio la collaborazione necessaria ad individuare le iniziative di natura amministrativa e organizzativa volte a superare le aree di criticità dell'attività delle strutture territoriali.

Cura i rapporti con le Amministrazioni interessate all'attuazione di misure di contrasto alla povertà.

Si occupa della gestione delle attività relative al recupero in surroga delle prestazioni di competenza.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- effettua, in raccordo con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso, il monitoraggio del contenzioso amministrativo e cura l'istruttoria dei ricorsi presso i rispettivi Comitati centrali;

- elabora, valutando le indicazioni del Coordinamento Generale Legale, le istruzioni necessarie ad adeguare la prassi amministrativa dell'Istituto sulla scorta delle risultanze del contenzioso giudiziario;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- esercita le funzioni di controllo del processo produttivo di terzo livello;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

5. DIREZIONE CENTRALE CREDITO, WELFARE E STRUTTURE SOCIALI

Gestisce le attività connesse all'erogazione delle prestazioni socio-assistenziali previste a favore degli iscritti e utenti della Gestione Unitaria delle Prestazioni Creditizie e Sociali, della Gestione Assistenza Magistrale, dei Fondi-ex Ipost.

Gestisce inoltre le prestazioni creditizie rivolte agli iscritti e agli utenti delle predette Gestioni nonché le prestazioni assistenziali e altri premi/contributi spettanti agli iscritti al Fondo Pittori, Scultori, Musicisti, Scrittori e Autori Drammatici (PSMSAD).

Coordina l'offerta dei servizi all'utenza da parte delle Strutture sociali appartenenti alle singole Gestioni.

Gestisce le attività, gli adempimenti e lo sviluppo delle procedure amministrative funzionali alla gestione unitaria della fiscalità correlata alle prestazioni di competenza, in raccordo con la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali.

Esegue il monitoraggio e predispose le previsioni dell'andamento delle prestazioni di competenza, anche con strumenti statistico-attuariali. In tale ambito, elabora report sull'andamento delle prestazioni erogate e documenti previsionali per gli Organi.

Cura le relazioni operative con le Organizzazioni di rappresentanza dei soggetti contribuenti, con i patronati e i CAF, finalizzate a favorire l'adozione di comportamenti conformi al quadro normativo e alle indicazioni dell'Istituto.

Svolge attività di studio e analisi relative alle tematiche creditizie e di *welfare* allo scopo di realizzare progetti innovativi e sperimentali finalizzati all'individuazione di nuovi servizi per la soddisfazione dei bisogni rilevati, in coerenza con la normativa istitutiva delle diverse Gestioni.

Individua strumenti sinergici ed elabora forme di collaborazione con Ministeri, Enti e Istituzioni pubbliche e private in materia di politiche sociali e creditizie.

Previo studio e analisi dei fabbisogni dell'utenza e dei risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction*, propone l'aggiornamento dell'offerta dei servizi in coerenza con la normativa istitutiva delle diverse Gestioni.

Analizza le modifiche normative nelle materie di competenza, per valutarne l'impatto sull'attività dell'Istituto. Predisponde indicazioni applicative e/o interpretative delle norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Esegue, con il supporto del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, analisi sull'andamento delle prestazioni a sostegno del reddito erogate dall'Istituto ed elabora:

- analisi della spesa sostenuta e del relativo numero di prestazioni richieste ed erogate;
- valutazioni sull'andamento nel breve/medio/lungo termine della richiesta di prestazioni nonché della relativa spesa.

Cura lo sviluppo e la gestione del sistema di controllo delle prestazioni finalizzato a:

- ridurre i rischi e le difettosità in fase di liquidazione delle prestazioni;
- accertare le prestazioni parzialmente o totalmente indebite.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Assicura alla Direzione Servizi al Territorio la collaborazione necessaria ad individuare le iniziative di natura amministrativa e organizzativa volte a superare le aree di criticità dell'attività delle strutture territoriali.

Svolge, in collaborazione con il Coordinamento Generale Medico Legale, attività di analisi, verifica e controllo delle prestazioni di competenza. Realizza analisi multidimensionali delle prestazioni erogate ed elabora report e documentazione per gli Organi.

Cura la gestione delle attività relative al recupero in surroga delle prestazioni di competenza.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- effettua, in raccordo con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso, il monitoraggio del contenzioso amministrativo;
- elabora, valutando le indicazioni del Coordinamento Generale Legale, le istruzioni necessarie ad adeguare la prassi amministrativa dell'Istituto sulla scorta delle risultanze del contenzioso giudiziario;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- esercita le funzioni di controllo del processo produttivo di terzo livello;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

C. Direzioni Centrali strumentali

1. DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

Progetta, definisce e gestisce il modello organizzativo dell'Istituto, nonché il relativo percorso di analisi e innovazione, ispirandosi a principi di miglioramento della qualità del servizio e alla rispondenza ai bisogni di cittadini e imprese.

Cura lo sviluppo e la manutenzione degli assetti e dei modelli organizzativi delle strutture centrali e del territorio nonché del sistema dei processi aziendali; garantisce, in collaborazione con la Direzione Servizi al Territorio, l'allineamento del modello dei servizi agli utenti ai predetti assetti e ne verifica la coerenza rispetto agli obiettivi individuati dagli Organi.

Sviluppa e aggiorna un sistema di mappatura della presenza dell'Istituto sul territorio, in funzione delle specificità socio-economiche delle diverse realtà territoriali.

Dà impulso, in stretta collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, con la Direzione Servizi al territorio e con le altre Direzioni Centrali competenti per materia, alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro aziendali, ispirandosi ai principi di semplificazione e trasparenza, nella direzione di una maggiore generazione e proposta di valore per l'utente finale, cogliendo le opportunità offerte dalla trasformazione digitale e dalla potenzialità della rete. In particolare, in collaborazione con Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, avvia e codifica le attività volte a rimodellare i flussi procedurali verso la gestione efficiente delle informazioni e la progressiva automazione delle attività istruttorie e di controllo, incorporando nei sistemi i meccanismi di verifica dei requisiti e orientando le piattaforme a principi di modularità, interfunzionalità, distribuzione del sapere aziendale ed estrazione di valore dalle informazioni.

Monitora, anche in ottica di collaborazione con il Comitato per l'Integrazione delle Gestioni assicurative pubbliche e private, l'integrazione dei processi degli enti soppressi e incorporati nell'Istituto, individuando le iniziative necessarie a favorire il conseguimento di livelli omogenei dei servizi.

Garantisce il presidio, l'aggiornamento e gli sviluppi, in chiave collaborativa e strategica, degli strumenti di supporto trasversale ai processi di produzione.

Procede, altresì, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, ad ampliare gli spazi di accessibilità e partecipazione digitale dell'utente, monitorando la fruibilità delle applicazioni e i livelli di gradimento dei servizi offerti.

Garantisce l'aggiornamento dei processi di lavoro, anche di quelli abilitanti, in linea con le innovazioni normative, operative e procedurali.

Monitora l'adeguatezza e l'efficacia dei comportamenti organizzativi rispetto agli *standard* di qualità predefiniti.

Sviluppa, in collaborazione con le altre Strutture interessate, i processi di sinergia con Enti di Patronato, associazioni di categoria, intermediari previdenziali, soggetti pubblici e organismi internazionali. Presiede il processo di richiesta e stipula delle Convenzioni e dei Protocolli d'intesa con gli *stakeholder* di riferimento.

Presiede alla gestione integrale del sistema di *Customer Relationship Management* e ne assicura gli sviluppi incrementali in chiave operativa. Assicura la coerenza delle strutture di *front end*, fisico e virtuale, con gli obiettivi strategici e le politiche aziendali di distribuzione del servizio.

Presiede al processo di gestione integrale dell'esperienza degli utenti, strutturando - in collaborazione con le Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione, Formazione e Sviluppo Risorse Umane, Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica, per i rispettivi aspetti di competenza - in un sistema coerente, l'insieme di strumenti e canali dedicati all'ascolto degli utenti esterni ed interni e alla rilevazione dei loro livelli di soddisfazione.

Persegue l'allineamento del servizio con i bisogni emergenti della collettività, attraverso la comprensione delle dinamiche implicite nei comportamenti, nell'esperienza e nelle aspettative degli utenti destinatari dei servizi.

Definisce i processi organizzativi e amministrativi per un'efficace gestione del contenzioso amministrativo e giudiziario, in raccordo con le Strutture centrali competenti *ratione materiae*.

Collabora con le Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione e Risorse umane, alla definizione dei criteri per la misurazione dei carichi di lavoro anche ai fini del dimensionamento dei fabbisogni di personale.

Collabora con le Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione, Risorse umane e Formazione e Sviluppo Risorse Umane, per la predisposizione dei criteri per la valutazione del personale sotto il profilo della congruità delle mansioni, dell'onerosità delle prestazioni e delle relative modalità di esecuzione.

Contribuisce all'evoluzione del modello di *performance management* proponendo obiettivi di impatto e di risultato, da integrare progressivamente nel sistema consolidato di misura della produzione e di perseguimento dell'efficienza interna.

Partecipa, unitamente alle Strutture interessate, alla definizione del catalogo prodotti/attività istituzionali.

Supporta la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse Umane nella gestione del sistema di *Knowledge Management* dell'Istituto.

Provvede alle relazioni istituzionali dell'Istituto, curando i rapporti con gli Organi di Governo, i Ministeri, gli Enti pubblici e privati, nazionali ed internazionali.

Definisce le strategie di comunicazione con l'utenza esterna e, in collaborazione con la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane, anche in relazione all'utenza interna. Provvede alla redazione e realizzazione del Piano di comunicazione dell'Istituto.

Definisce le linee di sviluppo della comunicazione digitale. Cura i contenuti del sito Internet dell'Istituto e la presenza sui *social network*, in collaborazione con le strutture di riferimento. Garantisce la coerenza dell'aspetto comunicazionale dei servizi *on line*.

Cura l'elaborazione del "Manuale di identità" dell'Istituto. Definisce le linee di sviluppo della modulistica e delle comunicazioni all'utenza.

Cura l'organizzazione delle manifestazioni dell'Istituto, la partecipazione ad eventi e seminari, in collaborazione con le altre funzioni coinvolte. Coordina le relazioni esterne a livello territoriale, in collaborazione con le altre funzioni di volta in volta coinvolte.

Supporta le iniziative di valorizzazione del patrimonio artistico-culturale dell'Istituto.

Gestisce i rapporti con i mezzi di comunicazione a livello territoriale, nazionale ed internazionale; presidia l'immagine dell'Istituto su tutti gli organi di informazione, utilizzando tutte le modalità disponibili per veicolare informazioni e notizie ed assicurare trasparenza, chiarezza e tempestività.

Assicura l'elaborazione e la diffusione di comunicati stampa, *newsletter*, realizzazione di conferenze stampa e cura, altresì, il monitoraggio dell'informazione italiana ed estera, collabora all'organizzazione delle manifestazioni, degli eventi e dei seminari dell'Istituto.

Promuove attività di relazione e collaborazione con aziende ed istituzioni per l'associazione dell'immagine dell'Inps ad eventi o a progetti da queste finanziati e realizzati. A tal fine, pianifica, realizza e gestisce le iniziative di sponsorizzazione perfezionandone rapporti e contratti con le medesime aziende e istituzioni.

Provvede allo sviluppo di un sistema integrato di gestione della reputazione dell'Inps, individuando - in collaborazione con la Direzione Centrale Studi e Ricerche - strumenti di analisi e monitoraggio ed elaborando apposita reportistica sulle rilevazioni effettuate, al fine di proporre azioni positive di miglioramento.

Definisce gli strumenti per la comunicazione interna, favorendo la condivisione della visione e dei valori, la circolazione delle informazioni, la partecipazione e il merito.

Cura lo sviluppo e i contenuti della Intranet quale strumento di comunicazione della cultura aziendale. Promuove strumenti e reti di collegamento e dialogo.

Effettua lo studio e l'analisi delle disposizioni legislative, contrattuali e regolamentari e ne valuta l'impatto per l'Istituto nelle materie di competenza; a tale fine, predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle predette norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

2. DIREZIONE CENTRALE RISORSE UMANE

Assicura e gestisce, in collaborazione con le altre Strutture centrali competenti, i processi di acquisizione, selezione e gestione delle risorse umane, anche con riferimento ai medici e alle altre figure professionali specialistiche necessarie in materia di invalidità civile e di medicina fiscale.

Cura la gestione del rapporto di lavoro, dello stato giuridico ed economico del personale e dell'eventuale contenzioso, escluso il contenzioso di natura disciplinare.

Predisporre, con la collaborazione della Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane, i criteri per i passaggi del personale all'interno delle aree, tra le aree professionali, i livelli differenziati e per le selezioni volte al conferimento delle posizioni organizzative per il personale delle Aree professionali, assumendo a riferimento la mappatura delle competenze realizzata dalla Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane.

Cura la predisposizione degli atti di conferimento degli incarichi dirigenziali.

Cura, sulla base degli indirizzi ricevuti dai competenti Organi, la predisposizione del documento di programmazione del fabbisogno di personale e della connessa dotazione organica nonché tutti gli atti propedeutici e conseguenti all'adozione dello stesso.

Gestisce il processo di rilevazione dei fabbisogni di risorse umane, delle strutture centrali e territoriali, in termini quantitativi e, in collaborazione con la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane, in termini qualitativi.

Assicura, avvalendosi della collaborazione della Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione, l'ottimale allocazione delle risorse umane anche in base ai fabbisogni congruiti, attraverso la mobilità del personale sul territorio a livello interregionale ed assume i provvedimenti di competenza.

Esegue il monitoraggio e predispone le previsioni dell'andamento del personale, anche attraverso l'utilizzazione di strumenti statistico attuariali ed elabora *report* e documenti previsionali per gli Organi e per le altre funzioni centrali.

Gestisce i trattamenti economici e previdenziali del personale dell'Istituto e fornisce i servizi al cliente interno, in particolare in materia di Pari opportunità e benefici al personale (prestiti e mutui, polizze assicurative/sanitarie, richieste di rimborso delle spese legali, richieste di assistenza legale diretta, sussidi, assistenza alla mobilità).

In materia di mutui ipotecari e di prestiti concessi dall'Istituto al personale della Direzione generale, stipula i relativi contratti e sottoscrive tutti gli atti connessi e consequenziali.

Gestisce la riscossione dei crediti liquidati dalla Corte dei Conti, con sentenza o ordinanza esecutiva, a carico dei responsabili per danno erariale.

Assicura la tenuta dei rapporti con le Organizzazioni Sindacali e con le RSU.

Collabora alla definizione delle proposte contrattuali a livello di comparto. Sviluppa, sulla base degli indirizzi ricevuti dagli Organi, le politiche di contrattazione, ne cura la definizione e gestisce i relativi accordi a livello di Istituto.

Nell'ambito del sistema di valutazione e misurazione della *performance* del personale, collabora con la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo delle Risorse umane, per la predisposizione dei criteri di valutazione per la *performance* individuale e gestisce i conseguenti sistemi premianti.

Verifica la regolarità degli atti e dei processi di lavoro nonché la conformità dell'attività amministrativa svolta dal personale alle norme vigenti, ai regolamenti e alle circolari nonché la rispondenza dei servizi e degli atti amministrativi alle finalità istituzionali e di corretta gestione.

Propone forme di prevenzione delle irregolarità comportamentali.

Garantisce il controllo interno ai processi di lavoro attraverso la verifica della regolarità degli atti e dell'iter procedurale. A tal fine:

- svolge verifiche e inchieste sulle attività degli Uffici centrali e territoriali in rapporto al complesso delle norme legislative, regolamentari e procedurali vigenti nell'Istituto;
- evidenzia la sussistenza di fatti lesivi per l'Istituto e provvede ad attivare gli interventi necessari per la normalizzazione delle situazioni e per l'applicazione di sanzioni ai comportamenti aventi valenza disciplinare nonché per il ristoro degli eventi dannosi.

Nell'ambito dell'attività di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità, assicura la necessaria collaborazione alla Struttura responsabile.

Cura la stesura e l'aggiornamento dei codici di comportamento e, in collaborazione con l'Ufficio Procedimenti disciplinari e della Responsabilità amministrativa, dei regolamenti di disciplina.

Effettua lo studio e l'analisi delle disposizioni legislative, contrattuali e regolamentari in materia di pubblico impiego e ne valuta l'impatto per l'Istituto nelle materie di competenza; a tale fine, predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle predette norme e cura la stesura di messaggi e circolari.

Coordina e assiste gli uffici della Direzione generale e delle Direzioni regionali in materia di normativa del lavoro, contratti e gestione del rapporto di lavoro.

Gestisce, con la collaborazione delle Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione, Formazione e Sviluppo Risorse Umane e Organizzazione e Comunicazione, la definizione dei criteri per la valutazione del personale ed elabora i modelli di valutazione delle prestazioni di lavoro sotto il profilo della congruità delle mansioni, dell'onerosità e delle modalità di esecuzione delle prestazioni.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale instaurato dal personale dell'Istituto, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

3. DIREZIONE CENTRALE FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE

Definisce, con la collaborazione delle altre funzioni interessate, i criteri generali in materia di formazione, aggiornamento e sviluppo delle risorse umane e partecipa alla definizione delle linee di indirizzo sulla comunicazione interna, al fine di rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza del personale, anello fondamentale della catena del valore per l'Istituto.

Definisce, programma e gestisce, con la collaborazione delle altre funzioni interessate, le attività connesse alla valorizzazione ed allo sviluppo delle competenze del personale, dalla mappatura e verifica delle competenze all'elaborazione dei percorsi di sviluppo professionale del personale. Collabora con la Direzione Centrale Risorse umane nella predisposizione dei criteri per gli sviluppi di carriera del personale all'interno delle aree e tra le aree professionali e i livelli differenziati secondo le vigenti norme contrattuali, nonché per le selezioni volte al conferimento degli incarichi e delle posizioni organizzative. Nell'ambito del sistema di misurazione della performance del personale, collabora alla predisposizione dei criteri di valutazione. Concorre alla formulazione delle politiche di contrattazione nelle materie di competenza e contribuisce a definire i relativi accordi a livello di Istituto.

Collabora con le Direzioni Centrali Pianificazione e Controllo di Gestione, Risorse Umane e Organizzazione e Comunicazione, alla definizione dei criteri per la valutazione del personale e alla elaborazione dei modelli di valutazione delle prestazioni di lavoro sotto il profilo della congruità delle mansioni, dell'onerosità e delle modalità di esecuzione delle prestazioni.

Gestisce la formazione del personale attraverso:

- l'elaborazione del Piano della formazione;
- l'attivazione dei corsi e il monitoraggio delle attività formative avviate, valutandone la congruità con le richieste, l'efficacia e l'impatto;
- l'organizzazione, in collaborazione con la Direzione Centrale Studi e Ricerche, di iniziative di studio, ricerca e formazione in materia di welfare, nell'ottica di favorire la diffusione della cultura previdenziale e la conoscenza degli istituti e procedure in materia di sicurezza sociale;
- la tenuta dei rapporti con le altre Pubbliche Amministrazioni e con le Istituzioni formative per lo sviluppo di sinergie e programmi comuni di formazione e sviluppo professionale, iniziative di cooperazione, confronto e messa in comune di risorse.

Collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla redazione del Piano di comunicazione dell'Istituto, contribuendo a definire gli strumenti per la comunicazione interna, favorendo la condivisione della visione e dei valori, la circolazione delle informazioni, la partecipazione e il merito. Partecipa allo sviluppo e gestione della Intranet quale strumento di comunicazione della cultura aziendale. Promuove e gestisce strumenti e reti di collegamento e dialogo.

Gestisce, con la collaborazione della Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione, il sistema di *Knowledge Management* dell'Istituto.

Nelle materie di competenza della Direzione, cura lo studio e l'analisi delle disposizioni legislative, contrattuali e regolamentari e ne valuta l'impatto per l'Istituto; a tale fine, predispone indicazioni applicative e/o interpretative delle predette norme e cura la stesura di circolari e messaggi.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

4. DIREZIONE CENTRALE ANTIFRODE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Sviluppa metodologie di indagine ed *intelligence* finalizzate a individuare e contrastare tipologie di frodi operate a danno dell'Istituto e pone in essere le attività volte a prevenirne e contrastarne la consumazione.

Si occupa, anche in collaborazione con le strutture territoriali e centrali, di simulare e ipotizzare i possibili scenari fraudolenti e monitorare l'efficacia dei modelli di tutela prescelti con riguardo a tutte le attività istituzionali sia di prodotto che di supporto e, in particolare, sui flussi di entrata, sulle pensioni, sulle prestazioni a sostegno del reddito e assistenziali.

Cura le strategie volte a prevenire e contrastare le frodi a danno dell'Istituto con il supporto delle Direzioni di prodotto.

Verifica la funzionalità del sistema di prevenzione delle frodi, integrando metodologie e strumenti per un'efficace azione di controllo, monitorando le attività aziendali e il rispetto di leggi e regolamenti anche da parte degli intermediari istituzionali.

Crea e presidia un sistema che individua in chiave predittiva situazioni anomale attraverso attività di analisi, raccolta e incrocio dei dati presenti nei sistemi informativi dell'Istituto, al fine di segnalare i presunti fenomeni fraudolenti all'Autorità Giudiziaria competente e ridurre il rischio di frodi.

Promuove sinergie o protocolli con altre Amministrazioni ed Enti attraverso interconnessioni con le rispettive banche dati, al fine di favorire l'efficacia di controlli incrociati idonei ad individuare possibili scenari fraudolenti a danno dell'Istituto e di altre Pubbliche Amministrazioni.

Dà impulso alle attività volte alla condivisione con altre Amministrazioni ed Enti delle *best practices* e dei metodi di contrasto alle frodi di cui i medesimi si avvalgono, curando i relativi rapporti con le omologhe strutture preposte all'antifrode.

Costituisce punto di riferimento per i rapporti con l'Autorità Giudiziaria e gli Organi di Polizia Giudiziaria in materia di frodi, anche telematiche, al fine di fornire riscontri alle Autorità inquirenti e coordinare le azioni di prevenzione e contrasto.

Provvede all'individuazione di eventuali carenze del sistema di controllo nonché alla formulazione di proposte di intervento al fine di rimuovere le stesse.

Sviluppa modelli operativi preordinati a promuovere l'osservanza della legge, attraverso strumenti operativi di natura non coercitiva (*nudge*) ed alternativi a quelli sanzionatori.

Si avvale, nello svolgimento delle attività, di sistemi di intelligenza artificiale ed elabora modelli di comunicazione innovativi mirati all'accrescimento della *compliance* dei cittadini e delle imprese, favorendo, altresì, una maggiore accessibilità e trasparenza delle informazioni in possesso dell'Istituto.

Sovrintende alle attività volte a fornire supporto alla funzione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ai fini dell'adempimento degli obblighi previsti in materia dalla normativa vigente.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;

- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

5. DIREZIONE CENTRALE TECNOLOGIA, INFORMATICA E INNOVAZIONE

Garantisce la gestione e l'evoluzione del sistema informativo in coerenza con il modello dei servizi agli utenti e contribuisce a definire il relativo piano di sviluppo e le linee per il piano triennale di investimenti in informatica.

Cura lo sviluppo e la gestione dell'infrastruttura tecnologica e telematica, degli apparati e delle procedure automatizzate. A tal fine, effettua la definizione e progettazione di architetture e standard di sicurezza e ha il governo delle infrastrutture tecnologiche del Centro Elettronico Nazionale - CED (primario, secondario e terziario) dell'Istituto, dei sistemi di rete centrali e periferici e dei servizi di telefonia; garantisce la continuità ed efficienza del servizio attivando adeguate soluzioni di *disaster recovery*.

Cura l'evoluzione e la manutenzione delle procedure automatizzate e la gestione dei progetti di sviluppo applicativo, individuandone gli investimenti necessari, in coerenza con le esigenze formulate dalle Direzioni Centrali, con una visione complessiva delle priorità e della pianificazione delle attività di sviluppo software.

Assicura l'evoluzione del sistema informatico e di telecomunicazione in coerenza con gli *standard* di sicurezza ICT richiesti attraverso la definizione dei livelli di sicurezza degli *asset* informatici dell'Istituto, dei processi di gestione della sicurezza logica e fisica e gestione del rischio e il controllo della conformità agli standard di sicurezza ICT.

Gestisce i sistemi di autenticazione e implementa le misure tecniche idonee per il rispetto delle norme relative alla *privacy* e alla protezione dei dati.

Gestisce i sistemi di *Help desk* agli utenti interni sia a livello centrale che territoriale, lo sviluppo e la gestione dei sistemi di posta elettronica (istituzionale e certificata) e protocollo informatico.

Sviluppa, con la collaborazione ed il supporto della Struttura tecnica per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale, nonché delle strutture che individuano programmi di innovazione, progetti innovativi sulla base degli indirizzi politico amministrativi adottati dagli Organi e delle direttive gestionali elaborate dal Comitato per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale; in tale ambito, fornisce consulenza e supporto ICT per la realizzazione di proposte di innovazione dei modelli di servizio o proposte di valore per gli utenti.

Cura, con la collaborazione ed il supporto della Struttura tecnica per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale e delle altre funzioni competenti, lo sviluppo e la gestione dei sistemi informatici per il *Customer Relationship Management (CRM)* e *Contact Center*, fornendo il supporto tecnico/applicativo agli operatori.

Supporta le politiche di *scouting*, *assessment* e sviluppo delle competenze digitali all'interno dell'Istituto, contribuendo a incrementare l'orientamento della cultura organizzativa verso i principi di innovazione continua, quale risposta ai cambiamenti imposti dalla società digitale.

Cura la gestione e l'implementazione dei *Data Warehouse*, delle Banche Dati e dei Casellari dell'Istituto, in collaborazione con le Strutture competenti.

Assicura, sotto il profilo tecnico, il funzionamento del sistema tecnologico di *Knowledge Management* dell'Istituto.

Realizza gli studi di fattibilità, sulla base delle esigenze di informatizzazione sottoposte dalle funzioni committenti, analizzando il rapporto costi-benefici, in collaborazione con il sistema di controllo di gestione.

Cura l'attuazione dei rapporti contrattuali inerenti alla materia informatica, in collaborazione con la funzione responsabile degli acquisti, verifica la *compliance* delle forniture di beni e servizi informatici in merito al rispetto delle disposizioni normative, di settore e di organismi di certificazione e quelle in materia di *licensing* e di proprietà intellettuale.

Collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione e con la Direzione Servizi al Territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche;
- collabora con la Direzione Centrale Studi e Ricerche per lo sviluppo e la gestione dei sistemi *open data*.

Nell'ambito del sistema di controllo del processo produttivo, collabora con la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di gestione, con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso e con le Direzioni Centrali di prodotto per l'analisi e il monitoraggio delle risultanze dei controlli di secondo e terzo livello.

6. DIREZIONE CENTRALE BILANCI, CONTABILITÀ E SERVIZI FISCALI

Cura l'elaborazione delle proposte dei bilanci preventivi e consuntivi.

Ha la responsabilità del sistema contabile integrato per la rilevazione dei dati finanziari ed economico-patrimoniali.

Cura, in raccordo con le strutture interessate, le valutazioni d'impatto della normativa e coordina le attività di predisposizione dei dati a supporto delle analisi *ex-ante* ed *ex-post* sugli effetti finanziari ed economici dei provvedimenti.

Cura i rapporti con i Ministeri vigilanti per la valutazione dei costi di natura assistenziale, sia in fase di previsione che di monitoraggio della spesa effettiva.

Effettua la valutazione della compatibilità delle spese di funzionamento con le disposizioni normative di contenimento delle spese e ministeriali, ai fini della predisposizione dei bilanci preventivi e consuntivi.

Esercita le azioni di monitoraggio e controllo sulle spese di funzionamento.

Effettua l'assegnazione del *budget* finanziario ai centri di responsabilità di primo livello.

Effettua le prenotazioni di spesa su richiesta dei centri di responsabilità interessati, assume gli impegni finanziari ed emette i dispositivi di pagamento.

Svolge gli adempimenti connessi alle disposizioni fiscali e tributarie e alla contabilità della Direzione generale, curando direttamente i rapporti con l'Amministrazione finanziaria. Predisporre gli interpellanti, le consulenze giuridiche e le istanze in autotutela in materia fiscale.

Assicura che le attività e le procedure della Piattaforma fiscale siano coerenti con gli aggiornamenti normativi per gli adempimenti fiscali e tributari.

Predisporre le direttive e le istruzioni contabili per le strutture territoriali e per le procedure di contabilizzazione automatizzate.

Cura il coordinamento, il monitoraggio e il controllo della contabilità delle strutture territoriali.

Cura la contabilità della Direzione generale.

Supporta in materia contabile e fiscale le altre Direzioni Centrali nella predisposizione di atti a rilevanza interna ed esterna. Fornisce pareri in materia fiscale agli uffici.

Ha la responsabilità nazionale del servizio di tesoreria dell'Istituto, nel cui ambito svolge attività di verifica delle riscossioni; monitoraggio mensile, trimestrale e annuale dei flussi di cassa; trasmissione al Ministero dell'Economia e delle Finanze dei dati per il monitoraggio sui conti correnti dell'Istituto; autorizzazione per l'apertura e la chiusura dei conti correnti dell'Istituto.

Cura i rapporti con la Banca d'Italia, gli Istituti di credito e Poste Italiane S.p.A. per il rispetto degli obblighi contrattuali nei pagamenti e nelle riscossioni.

Cura la gestione dei rapporti finanziari con le Organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché con gli enti e le associazioni con i quali l'Istituto si convenziona per lo svolgimento di servizi.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

7. DIREZIONE CENTRALE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Garantisce il controllo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto tra costi sostenuti e risultati conseguiti, effettuando verifiche periodiche che consentono sia di monitorare lo stato della gestione, sia di adottare interventi correttivi nel caso di scostamento dei risultati rispetto alla programmazione delle attività.

Cura la gestione del processo di programmazione e *budget* e predisporre i documenti da sottoporre agli Organi, in coerenza con la normativa vigente.

Attiva, in collaborazione con la Direzione Servizi al territorio, interventi straordinari (progetti di miglioramento nazionale, piano di sussidiarietà nazionale ed altri strumenti analoghi) per la soluzione di criticità riscontrate nella realizzazione dell'attività di produzione e ne cura il successivo monitoraggio.

Supporta il Direttore Generale nella definizione delle determinazioni di *budget* per i Centri di Responsabilità - centrali e territoriali - e nelle relative attività di monitoraggio e di verifica.

Cura lo sviluppo del sistema di valutazione e misurazione della *performance* organizzativa, in coerenza con l'evoluzione del modello di servizio, e propone al Direttore Generale i criteri per la valutazione dei risultati della *performance* organizzativa.

Nell'ambito del processo di programmazione e *budget*, assicura la rilevazione e la congruità dei fabbisogni di risorse - umane ed economiche - delle Strutture organizzative, sia centrali che territoriali.

Sui centri di responsabilità di primo livello, assicura l'omogeneità delle metodologie applicate e dei sistemi di programmazione e di controllo utilizzati.

Collabora, con la Direzione Servizi al territorio e con le altre Strutture interessate, per assicurare l'uniformità del controllo del processo produttivo anche con riferimento all'utilizzo degli iter procedurali definiti per garantire risultati quali-quantitativi.

Esercita il controllo dei costi di gestione attraverso le risultanze del sistema di contabilità analitica per centro di costo e la gestione del sistema di *forecasting*, assicurando lo sviluppo di un'adeguata reportistica.

Effettua, in collaborazione con le altre strutture interessate, le analisi dei costi e dei benefici relativamente a:

- i progetti di innovazione;
- accordi e convenzioni con terze parti;
- attività in *outsourcing*;
- reingegnerizzazione dei processi.

Collabora con le Direzioni Centrali Risorse Umane, Formazione e Sviluppo Risorse Umane, alla predisposizione dei criteri per la valutazione del personale ed elabora i modelli di valutazione delle prestazioni di lavoro sotto il profilo della congruità delle mansioni, dell'onerosità delle prestazioni nonché delle relative modalità di esecuzione.

Collabora, con le Direzioni Centrali Risorse umane e Organizzazione e Comunicazione, alla definizione dei criteri per la misurazione dei carichi di lavoro anche ai fini del dimensionamento dei fabbisogni del personale.

Concorre con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione allo sviluppo del sistema di *Customer experience management* e a darne rilievo nel Sistema di valutazione e misurazione della *performance* organizzativa.

Partecipa, in collaborazione con la Direzione Centrale Risorse umane, alla stesura delle proposte contrattuali per ciò che riguarda gli istituti collegati al sistema premiante.

Collabora con la Direzione Centrale Benessere organizzativo, Sicurezza e logistica all'attività di indagine della *customer* del personale.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

8. DIREZIONE CENTRALE PATRIMONIO E INVESTIMENTI

Elabora, avvalendosi della collaborazione della funzione tecnico-edilizia, il Piano di investimenti e disinvestimenti del patrimonio immobiliare e ne cura l'esecuzione.

Elabora, in collaborazione con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione e la funzione tecnico-edilizia, le proposte per la razionalizzazione dell'assetto logistico delle strutture centrali e territoriali.

Cura, avvalendosi della collaborazione della funzione tecnico-edilizia e della Direzione Centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti, l'acquisto di immobili da destinare ad uso strumentale.

Cura, avvalendosi della collaborazione della funzione tecnico-edilizia, la locazione di immobili da destinare ad uso strumentale della Direzione generale.

Autorizza, avvalendosi della collaborazione della funzione tecnico-edilizia, la locazione, da parte delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano, di immobili da destinare ad uso strumentale sul territorio.

Cura l'esecuzione del contratto di gestione esternalizzata del patrimonio immobiliare da reddito e coordina la gestione diretta dello stesso da parte delle Direzioni Regionali.

Cura in collaborazione con la Direzione Centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti e con la funzione tecnico-edilizia la redazione del Piano annuale e triennale dei lavori.

Coordina e monitora la gestione immobiliare, gli interventi manutentivi e i relativi flussi di spesa delle strutture territoriali per i capitoli di spesa di propria competenza.

Cura la gestione, la valorizzazione e la razionalizzazione del patrimonio mobiliare detenuto dall'Istituto.

Esercita la funzione di controllo analogo sulle società *in house* dell'Istituto.

Cura la gestione delle attività connesse all'ammortamento dei mutui concessi a cooperative edilizie per la realizzazione di alloggi.

Cura la tenuta e l'aggiornamento degli inventari dei beni immobili, nel rispetto della normativa vigente in materia, coordinando sul territorio nazionale le attività necessarie all'alimentazione continua dei sistemi informativi gestionali e contabili.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;

- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

9. DIREZIONE CENTRALE RISORSE STRUMENTALI E CENTRALE UNICA ACQUISTI

Definisce le politiche di acquisto delle risorse necessarie a soddisfare i fabbisogni delle strutture centrali e territoriali dell'Istituto, nel rispetto della normativa vigente e, conseguentemente, definisce il Piano degli acquisti annuale e pluriennale.

Gestisce il processo di rilevazione dei fabbisogni da parte delle strutture centrali/territoriali e collabora con la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione per le attività di analisi e verifica della congruità dei predetti fabbisogni.

Redige il programma biennale degli acquisti di beni e servizi e, in collaborazione con la Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti, il programma triennale dei lavori, nonché i relativi aggiornamenti annuali.

Collabora con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione all'efficientamento dei processi di approvvigionamento di beni, servizi e lavori che garantiscano la legalità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa.

Gestisce i processi di acquisto per soddisfare i fabbisogni di tutte le strutture e le funzioni dell'Istituto, valutando gli strumenti da utilizzare anche con riferimento al ricorso alle centrali di committenza nazionali e garantisce l'ottimale allocazione delle risorse strumentali in base ai fabbisogni definiti.

A tal fine esercita la funzione di "Centrale Unica Acquisti" per l'approvvigionamento di forniture e servizi caratterizzati da forte ripetitività, standardizzazione e omogeneità delle condizioni contrattuali, la cui gestione avviene attraverso piattaforme di *e-procurement*, con gli obiettivi di assicurare uniformità all'attività negoziale, tutelare la concorrenza, garantire adeguate economie di scala, nonché elevati livelli di specializzazione nelle procedure di aggiudicazione, nel rispetto di principi di economicità e trasparenza.

Per gli affidamenti privi di tale caratterizzazione, la Direzione opera in qualità di "Stazione Unica Appaltante" anche avvalendosi del personale amministrativo e tecnico specializzato negli acquisti di forniture, servizi e lavori funzionalmente incardinato nelle strutture territoriali dell'Istituto.

Esercita attività di indirizzo, coordinamento e controllo dell'intero processo di acquisto, nonché il monitoraggio sullo stato di esecuzione dei contratti stipulati e sulla liquidazione delle fatture, anche attraverso la predisposizione di documenti di verifica periodica delle prestazioni contrattuali secondo *standard* di qualità, efficacia ed efficienza.

Nell'ambito delle procedure di acquisto non centralizzate, fornisce supporto alle strutture territoriali dell'Istituto attraverso un sistema di procedure assistite e *format* documentali, al fine di assicurare uniformità di comportamenti e *compliance* normativa agli atti di gara.

Cura la gestione dei rapporti con i fornitori e analizza i mercati di riferimento con l'obiettivo di sostenere forme e modalità di interazione con gli operatori economici sempre più innovative e trasparenti.

Gestisce l'Albo dei Fornitori.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- gestisce gli aspetti amministrativi del contenzioso giudiziario e stragiudiziale, in stretto raccordo e collaborazione con il Coordinamento generale legale;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

10. DIREZIONE CENTRALE BENESSERE ORGANIZZATIVO, SICUREZZA E LOGISTICA

In materia di benessere organizzativo, promuove iniziative volte a sostenere e realizzare la crescita del benessere fisico e psicologico dei lavoratori così da contribuire al miglioramento delle condizioni di lavoro dei medesimi e della qualità delle prestazioni fornite agli utenti.

Individua le condizioni e le iniziative finalizzate a realizzare un'ottimizzazione del sistema sociale interno stimolando la creatività, l'apprendimento e l'ergonomia negli ambienti di lavoro nell'ottica di favorire lo sviluppo e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto. A tal fine definisce e assicura la predisposizione di strumenti di rilevazione delle opinioni dei dipendenti sui fattori che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, progettando e realizzando "piani di miglioramento" del clima organizzativo. Monitora e verifica la corretta ed efficace realizzazione delle iniziative promosse.

Il titolare della Direzione Centrale svolge, per gli uffici della Direzione generale, la funzione di "Datore di Lavoro per la sicurezza" ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e, allo scopo, dispone di uno specifico *budget* che utilizza senza limiti di spesa avvalendosi della Direzione Centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti sulla base di un piano di interventi adottato annualmente e rilevato con la collaborazione del Coordinamento Generale Tecnico Edilizio.

Nella materia della tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro:

- predisporre l'apposito Piano degli interventi della Direzione generale;
- organizza il Servizio di prevenzione e protezione dei rischi, incardinato presso la Direzione generale, e ne designa il responsabile;
- assicura, in collaborazione con le funzioni professionali, gli adempimenti previsti dal d.lgs. n. 81/2008, svolgendo l'analisi normativa per l'emanazione di istruzioni esplicative volte a garantire l'applicazione uniforme nell'Istituto delle disposizioni in materia.

Cura per la Direzione Generale i servizi economici, la gestione del Fondo cassa economica e la gestione dei servizi di mobilità.

Cura l'esecuzione dei contratti relativi ai servizi di *property, facility management* e di vigilanza per gli stabili di Direzione generale.

Assicura la ricezione e la veicolazione degli atti giudiziari e della corrispondenza nonché la gestione del servizio di centralino telefonico.

Gestisce gli eventi della Direzione Generale.

Gestisce l'inventario dei beni mobili in uso alla Direzione Generale e coordina l'inventariazione sul territorio.

Assicura la tenuta e la valorizzazione del patrimonio artistico, bibliografico e documentale dell'Istituto, garantendone l'integrità e la fruibilità nel tempo.

Gestisce la Biblioteca centrale e l'Archivio storico dell'Inps.

Gestisce i contratti nazionali di *outsourcing* archivistico e coordina l'esecuzione dei contratti regionali.

Assicura, in collaborazione con le altre Direzioni Centrali competenti, il costante monitoraggio e l'aggiornamento del massimario per la gestione dei processi di conservazione e scarto, nonché le attività finalizzate alla dematerializzazione e conservazione e scarto, nonché le attività finalizzate alla dematerializzazione e conservazione a norma.

Nelle materie di competenza:

- individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto;
- cura le relazioni operative con gli uffici delle Amministrazioni pubbliche e degli enti e associazioni privati;
- elabora, su indicazione del Direttore Generale, proposte normative e di regolamentazione secondaria;
- collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla stesura di accordi per lo scambio dei dati o di convenzioni operative con le altre Amministrazioni pubbliche.

E. Uffici centrali

1. UFFICIO PROCEDIMENTI DISCIPLINARI E DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA

Assicura:

- la gestione dei procedimenti disciplinari e l'adozione di provvedimenti cautelari;
- la gestione delle procedure di accertamento della responsabilità patrimoniale e delle conseguenti iniziative a tutela dei crediti dell'Istituto;
- il coordinamento e monitoraggio degli adempimenti correlati alle procedure esecutive delle sentenze di condanna della Corte dei Conti;
- la formulazione di proposte di elaborazione e aggiornamento delle normative regolamentari in materia di procedimenti disciplinari e responsabilità amministrativa;
- il coordinamento e la gestione del contenzioso di natura disciplinare, in raccordo con il Coordinamento Generale Legale e le strutture territoriali volta per volta competenti.

Collabora con la Direzione Centrale Risorse Umane per la stesura dei Regolamenti di disciplina.

2. UFFICIO INCARICHI E FUNZIONI SPECIALI – D.I. 18 APRILE 1981

Assicura l'accesso dei dipendenti dello Stato, del comparto informativo, alle previste prestazioni in una cornice di riservatezza, garantendo il rispetto dei requisiti e delle direttive stabiliti dal decreto interministeriale del 18 aprile 1981.

L'Ufficio gestisce in maniera diretta, con riferimento alle specifiche attività attribuite per legge, gli ambiti:

- della contabilità, dei flussi finanziari e delle materie tributarie;
- delle entrate;
- della previdenza;
- del credito e welfare.

L'Ufficio ha competenza:

- nelle relazioni e contatti con la Presidenza del Consiglio dei Ministri e delle Amministrazioni dello Stato interessate all'ottimizzazione dell'erogazione delle specifiche prestazioni;
- nell'implementazione di procedure amministrative per lo sviluppo degli applicativi informatici in uso presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- nello sviluppo e realizzazione, con le Direzioni Centrali INPS competenti, degli adeguamenti e aggiornamenti del sistema informatico;
- nell'analisi della specifica normativa e nella predisposizione di messaggi e circolari in attuazione delle disposizioni di sicurezza impartite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- nel contenzioso amministrativo e giurisdizionale attivo e passivo in ogni grado di giudizio;
- nella stesura di specifici atti convenzionali;
- nella consulenza alle Amministrazioni e nei rapporti con l'utenza specifica.

3. UFFICIO DEL RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI

Definisce le regole interne, di carattere anche organizzativo e funzionale, volte a garantire l'integrità e la riservatezza dei dati, anche in formato elettronico.

A tal fine cura lo studio e l'applicazione delle norme in materia di *privacy* e il monitoraggio sullo stato di applicazione della normativa, anche nell'ambito dei rapporti con le altre pubbliche amministrazioni e i soggetti esterni.

Effettua la valutazione dei rischi inerenti al trattamento dei dati tenendo conto della natura, dell'ambito di applicazione, del contesto e delle finalità del medesimo.

Svolge un ruolo di sorveglianza sull'osservanza della normativa di riferimento (in particolare il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati), dovendo essere coinvolto tempestivamente e adeguatamente in tutte le questioni riguardanti la protezione dei dati personali, attraverso:

- la raccolta di informazioni volte all'individuazione dei trattamenti svolti;
- l'analisi e la verifica dei trattamenti in termini di loro conformità;
- l'attività di informazione, consulenza e indirizzo nei confronti del titolare e/o del responsabile del trattamento;
- la formazione del personale.

Svolge attività di consulenza e assistenza nei confronti delle strutture dell'Istituto che gestiscono i dati personali allo scopo di assicurare il rispetto della normativa.

Assiste il titolare e il responsabile del trattamento nello svolgimento delle necessarie valutazioni di impatto sulla protezione dei dati (DPIA), fornendo, a richiesta, il relativo parere.

Interviene in tutti i casi in cui si verifichi una violazione dei dati o altro incidente idoneo a consumare la predetta violazione.

Coopera con il Garante per la Protezione dei Dati personali, per il quale costituisce punto di contatto, per facilitarne l'accesso ai documenti e alle informazioni necessarie per l'adempimento dei propri compiti nonché ai fini dell'esercizio dei poteri di indagine, correttivi, autorizzativi e consultivi che la normativa di riferimento pone in capo alla predetta Autorità.

Presidia e coordina i riscontri alle richieste di esercizio dei diritti ai sensi degli artt. 15 e seguenti del Regolamento UE 2016/679 e, per gli aspetti di competenza, collabora nei riscontri in materia di accesso ai documenti amministrativi e accesso civico generalizzato.

Cura la tenuta di un registro delle attività di trattamento sulla base delle informazioni fornite dal titolare o dai responsabili del trattamento dei dati.

Cura la redazione di una relazione annuale sull'attività svolta.

4. UFFICIO ESTRATTO CONTO DIPENDENTI PUBBLICI

Cura le iniziative di aggiornamento e di normalizzazione dei conti individuali degli assicurati alle Gestioni previdenziali ed assistenziali pubbliche finalizzate a favorire il conseguimento di livelli di qualità delle prestazioni dei predetti assicurati in linea con gli standard generali dell'Istituto.

In particolare, sulla base degli ambiti di operatività definiti dal Direttore Generale, effettua con riferimento agli assicurati alle gestioni previdenziali e assistenziali pubbliche:

- la lavorazione delle anomalie e incongruenze dei flussi alimentanti la posizione assicurativa e procede alla sistemazione della posizione assicurativa;
- la promozione di iniziative finalizzate alla stipula delle convenzioni con le Amministrazioni pubbliche per la lavorazione delle pratiche di riscatto, ricongiunzione e computo in carico alle citate Amministrazioni;
- l'invio agli assicurati, anche tramite il relativo datore di lavoro, dei provvedimenti adottati e del relativo estratto conto;
- la gestione le richieste di variazione della posizione assicurativa presentate dagli assicurati.

Nelle materie di competenza, interviene, sulla base degli ambiti di operatività definiti dal Direttore Generale, in funzione di sussidiarietà o di sostituzione delle strutture territoriali ai fini dello smaltimento delle giacenze di istanze, della riduzione dei tempi di erogazione delle prestazioni, della soluzione di criticità gestionali.

Supporta l'attuazione delle decisioni adottate dal Comitato per l'Integrazione delle Gestioni Assicurative Pubbliche al fine di migliorare la qualità dei servizi assicurativi nei confronti dei dipendenti pubblici.

F. Strutture al servizio del Territorio

Strutture a livello centrale

DIREZIONE SERVIZI AL TERRITORIO

Assicura l'uniformità sul territorio nazionale dell'erogazione del servizio secondo le specifiche operative e di qualità stabilite dall'Istituto.

Definisce ed implementa misure finalizzate a presidiare il territorio, in particolare in presenza di fragilità, *digital divide*, povertà, contesti socio economici svantaggiati, anche facendo uso di unità mobili e presidi territoriali di prossimità con la cittadinanza.

Svolge un ruolo di raccordo tra l'attività di indirizzo delle Direzioni Centrali e l'attività svolta dalle strutture del Territorio, impegnate nell'esecuzione e nel governo dei processi di produzione ed erogazione del servizio, in un'ottica di efficienza organizzativa e risultati di valore per gli utenti. A tal fine rileva le aree ed i profili di criticità presenti sul territorio e favorisce la definizione degli opportuni interventi correttivi attraverso l'interazione con le competenti funzioni manageriali delle Direzioni di prodotto volta per volta interessate, con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, nonché con le altre strutture coinvolte.

Collabora con la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione alla definizione dei modelli organizzativi relativi al processo di erogazione dei servizi agli utenti.

Partecipa al consolidamento del Piano di produzione delle Sedi territoriali e delle Sedi Virtuali, in ordine ai volumi di produzione, alla qualità del servizio e al contributo alla riduzione del debito pubblico.

Assicura l'allineamento del Piano di produzione e dei processi di fornitura dei servizi all'utenza ai livelli di qualità ed efficienza definiti a livello nazionale, rilevando le eventuali criticità e individuando le leve gestionali da attivare.

Assiste le strutture territoriali nell'analisi delle criticità operative derivanti da picchi di lavorazione o da impatti organizzativi determinati da cambiamenti di norme o procedure e le supporta nella individuazione di soluzioni gestionali anche attraverso il coinvolgimento delle funzioni centrali competenti.

Partecipa al consolidamento della rilevazione dei fabbisogni di risorse umane e strumentali relativi ai carichi di lavoro funzionali alla realizzazione del Piano di produzione.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione, all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

Dà impulso, in collaborazione con le altre Strutture interessate, all'attivazione di percorsi gradualmente di convergenza delle strutture territoriali, verso gli *standard* di costi, impiego risorse e qualità del servizio.

Presidia e coordina il funzionamento delle Sedi Virtuali, che costituiscono un'infrastruttura operativa di base a supporto delle strutture di produzione.

Nell'ambito dei principali filoni di attività produttiva, le Sedi Virtuali, in stretta collaborazione con le Direzioni Centrali di prodotto:

- svolgono in maniera accentrata le lavorazioni ricorrenti e sistematiche eseguite per lotti/blocchi (rinnovo delle pensioni, gestione reddituale, ricostituzioni d'ufficio, ecc.), per sfruttare economie di scala o di scopo;

- realizzano piani di lavorazione massiva per lo smaltimento di giacenze a bassa complessità e la digitalizzazione di dati e documenti, in funzione sussidiaria ai processi di lavoro al fine di supportare, nella gestione dei carichi di lavoro, strutture di produzione penalizzate da *deficit* di risorse o altri eventi non prevedibili;
- intervengono in funzione sussidiaria ovvero sostitutiva rispetto alle strutture territoriali in relazione a prodotti a bassa intensità, per la riduzione dei tempi di erogazione delle prestazioni, per lo smaltimento di giacenze ovvero per la gestione di criticità gestionali.

Sulla base delle indicazioni degli Organi, le Sedi Virtuali provvedono alla realizzazione del Piano di produzione in ordine ai volumi, alla qualità del servizio e al valore economico della produzione; a tal fine, la Direzione Servizi al Territorio elabora, con il supporto delle strutture centrali competenti, i fabbisogni di risorse umane e strumentali relativi ai carichi di lavoro, funzionali alla realizzazione del piano di produzione.

Nelle materie di competenza, individua le aree di intervento e le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi programmati dall'Istituto.

Strutture a livello regionale

DIREZIONI REGIONALI

Le Direzioni regionali hanno la responsabilità complessiva della gestione e rispondono dei risultati conseguiti, per l'ambito territoriale di competenza.

Assicurano, anche attraverso la Conferenza dei direttori territoriali e in conformità agli indirizzi della Direzione Generale, le funzioni abilitanti e di supporto alle strutture territoriali di pertinenza per:

- a) gestione delle risorse umane;
- b) flussi contabili e finanziari;
- c) relazioni esterne;
- d) assistenza ai sistemi informativi;
- e) pianificazione e controllo di gestione;
- f) sviluppo organizzativo e funzionale;
- g) controllo del processo produttivo;
- h) formazione;
- i) gestione delle risorse strumentali (fatta salva la gestione centralizzata degli acquisti);
- j) gestione del patrimonio e degli archivi;
- k) *audit*, trasparenza e anticorruzione;
- l) attuazione delle misure per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- m) gestione del contenzioso amministrativo.

Nelle Regioni interessate dall'istituzione delle Direzioni di Coordinamento metropolitano, le relative Direzioni regionali assicurano, tramite le proprie strutture organizzative a ciò dedicate, la gestione delle funzioni abilitanti e di supporto di cui alle lettere da *h)* a *m)* del precedente comma, sotto la diretta indicazione e responsabilità delle corrispondenti Direzioni di Coordinamento metropolitano. Resta ferma la dipendenza gerarchica delle predette strutture organizzative dalla Direzione regionale.

La Direzione regionale Piemonte esercita le predette funzioni per la Direzione regionale Valle d'Aosta.

Nell'ambito territoriale di competenza, esercitano le funzioni di:

- conferire l'incarico di Direzione territoriale, al dirigente individuato dal Direttore Generale;
- attribuire ai dirigenti gli incarichi di responsabile delle aree manageriali interne alla Direzione regionale;
- attribuire ai dirigenti gli incarichi di responsabile delle aree delle Direzioni territoriali, sentiti i rispettivi Direttori;
- attribuire la titolarità delle posizioni organizzative sulla base delle indicazioni del Nucleo di valutazione regionale costituito a norma della vigente disciplina in materia;
- avviare il processo di programmazione e *budget* delle Direzioni territoriali, coordinando il processo per la definizione dei piani di attività e di produzione al fine di garantire la coerenza con le linee strategiche e di indirizzo definite dagli Organi;
- coordinare e sovrintendere al processo di rilevazione e consolidamento dei fabbisogni di risorse umane e strumentali;
- coordinare, standardizzare e omogeneizzare, nel processo di *budget* economico, i fabbisogni rilevati presso le strutture di riferimento;
- garantire, nel processo di rilevazione dei fabbisogni economici delle strutture, la congruità economica attraverso l'applicazione di specifici parametri indicati dalla Direzione generale;
- gestire la fase di negoziazione dei *budget* finalizzata alla elaborazione della proposta complessiva a livello regionale da sottoporre al Direttore Generale, tenendo conto delle esigenze e specificità rappresentate dai direttori territoriali e delle linee programmatiche delle Direzioni Centrali;
- assegnare con proprie determinazioni i *budget* e gli obiettivi ai dirigenti delle strutture territoriali di competenza, in coerenza con i propri obiettivi di cui alle specifiche determinazioni del Direttore Generale;
- svolgere una funzione di impulso finalizzata al governo del processo produttivo, monitorare l'andamento delle attività e formulare eventuali interventi correttivi in caso di disallineamento rispetto agli obiettivi;
- assicurare la funzione di controllo di regolarità amministrativa e contabile, al fine di garantire la correttezza e la legittimità dell'azione amministrativa dell'Istituto nell'ambito territoriale di competenza;
- esercitare la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture della regione, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e di diminuzione dei rischi aziendali, attraverso la sistematica attuazione dei piani regionali di controllo del processo produttivo;
- attuare i processi di integrazione inter-istituzionale, ricercando le possibili sinergie con i soggetti pubblici e privati operanti nel territorio di competenza, in conformità alle direttive della Direzione generale;
- formulare proposte di modifica riguardanti la dislocazione, gli ambiti territoriali, le competenze delle strutture sul territorio e attuare le deliberazioni degli Organi in materia di decentramento;
- gestire i processi di assegnazione delle risorse umane, nell'ambito della dotazione organica assegnata e secondo le modalità e le procedure previste dalla normativa vigente;
- provvedere, nei limiti del proprio *budget*, all'ottimale utilizzo delle risorse strumentali necessarie per il funzionamento delle strutture territoriali di competenza;
- esercitare, in coerenza con i piani di attività elaborati dalle competenti strutture centrali, il coordinamento, la gestione e il monitoraggio delle attività di vigilanza documentale e ispettiva;

- concordare con le Direzioni Centrali interessate, compatibilmente con i budget assegnati, la messa a disposizione di risorse necessarie alla realizzazione di interventi predeterminati dalla Direzione generale.

Presso le Direzioni regionali e le relative Strutture territoriali per le quali gli atti organizzativi relativi ai rispettivi rami professionali prevedano l'istituzione di Coordinamenti professionali, i coordinatori esercitano le funzioni di coordinamento degli uffici legali, medico-legali, nonché tecnico-edilizi, in coerenza con gli obiettivi attribuiti alle predette Strutture, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dagli Organi e delle direttive gestionali emanate dal Direttore Generale.

Presso ciascuna Direzione regionale è costituita la Conferenza regionale dei Direttori territoriali, presieduta dal Direttore regionale, con la funzione di realizzare la programmazione, l'integrazione e lo sviluppo equilibrato dei livelli di servizio in tutte le strutture della regione.

Presso ciascuna Direzione regionale sono costituite la Conferenza dei Coordinatori legali e la Conferenza dei Coordinatori medico-legali, indette e presiedute dal Coordinatore di ciascun ramo professionale, al fine di assicurare omogeneità di comportamento tecnico-professionale agli uffici legali e medico legali sul territorio. Alle Conferenze partecipa il Direttore regionale, che può chiedere anche l'indizione delle stesse, al fine di garantire congiuntamente al Coordinatore regionale la necessaria coerenza tra l'azione degli uffici professionali e gli obiettivi attribuiti alla direzione regionale, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dagli Organi e delle direttive gestionali emanate dal Direttore Generale. In mancanza di Coordinatori territoriali, il Coordinatore regionale può indire la Conferenza con i professionisti dei rispettivi rami professionali.

Il Direttore regionale assume, per la struttura cui è preposto, la veste di "datore di lavoro" ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, con apposito *budget*.

La Direzione regionale gestisce e cura il contenzioso amministrativo. Garantisce, inoltre, l'attività istruttoria del contenzioso giudiziario in stretto raccordo con l'avvocatura territoriale assicurando la necessaria collaborazione, nel rispetto dell'autonomia tecnico-professionale prevista dalla legge professionale.

Per il territorio di riferimento nei limiti di valore e di competenza attribuiti dagli Organi, coordinandosi con le Direzioni Centrali:

- espleta le funzioni di acquisizione di beni servizi e lavori per le procedure decentrate previste nei piani annuali e pluriennali degli acquisti e dei lavori;
- su mandato della Direzione Centrale competente, stipula e assicura il supporto alla gestione dei contratti di locazione di unità immobiliari di proprietà, o di terzi prese in locazione dall'Istituto nonché gli atti connessi e consequenziali;
- stipula e gestisce i contratti di mutuo ipotecario e di prestito non ipotecari concessi dall'Istituto al personale dipendente nonché gli atti connessi e consequenziali;
- stipula i contratti di mutuo ipotecario concessi dall'Istituto agli iscritti, ai pensionati, ai dipendenti di amministrazioni pubbliche nonché gli atti connessi e consequenziali.

Individua, propone e sperimenta, in collaborazione con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Pianificazione e controllo di gestione nonché la Direzione Servizi al Territorio per i rispettivi aspetti di competenza, nuove forme di erogazione del servizio e progetti per il miglioramento della qualità.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al Territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di

lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

DIREZIONI DI COORDINAMENTO METROPOLITANO

Le Direzioni di Coordinamento Metropolitano hanno la responsabilità complessiva della gestione e rispondono dei risultati conseguiti, per l'ambito territoriale di competenza.

Svolgono, nei territori del Paese più rilevanti dal punto di vista economico-sociale, una specifica funzione dirigenziale apicale volta a presidiare e a rafforzare, a fronte della maggiore complessità della realtà, le strategie di innovazione, di partenariato nell'esercizio delle funzioni dell'Istituto connesse alle aree di produzione del servizio previdenziale e assistenziale.

In coerenza con questa specifica missione, salvo diversi assetti organizzativi concordati e autorizzati dal Direttore Generale, al fine di assicurare l'ottimale utilizzo delle risorse e l'esigenza di garantire il prevalente presidio delle funzioni istituzionali connesse all'area delle entrate, delle pensioni e delle prestazioni, le Direzioni di Coordinamento metropolitano si avvarranno - per lo svolgimento delle attività, abilitanti e di supporto, di seguito indicate - delle Strutture organizzative e delle risorse assegnate presso la corrispondente Direzione regionale che svolgono dette attività, secondo il principio della piena e leale collaborazione:

- formazione;
- gestione delle risorse strumentali (fatta salva la gestione centralizzata degli acquisti);
- gestione del patrimonio e degli archivi;
- *audit*, trasparenza e anticorruzione;
- attuazione delle misure per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- gestione del contenzioso amministrativo.

Le Direzioni di Coordinamento metropolitano sono responsabili, a tutti gli effetti, degli atti e delle attività rese dalle predette Strutture organizzative in posizione di service amministrativo. Resta ferma la dipendenza gerarchica di tali Strutture organizzative dalla Direzione regionale.

Saranno svolte, salvo diversi assetti concordati e autorizzati dal Direttore Generale, direttamente da Team in staff al Direttore di coordinamento metropolitano le seguenti attività:

- gestione delle risorse umane;
- sviluppo organizzativo e funzionale;
- flussi contabili e finanziari;
- relazioni esterne;
- assistenza ai sistemi informativi;
- pianificazione e controllo di gestione.

Nell'ambito territoriale di competenza, esercitano le funzioni di:

- conferire l'incarico di Direzione territoriale, al dirigente individuato dal Direttore Generale;
- attribuire ai dirigenti gli incarichi di responsabile delle aree manageriali sull'attività di prodotto, interne alla Direzione di coordinamento metropolitano;
- attribuire ai dirigenti gli incarichi di responsabile delle aree delle Filiali metropolitane, sentiti i rispettivi Direttori;
- attribuire la titolarità delle posizioni organizzative sulla base delle indicazioni del Nucleo di valutazione metropolitano costituito a norma della vigente disciplina in materia;

- avviare il processo di programmazione e *budget* delle strutture territoriali, coordinando il processo per la definizione dei piani di attività e di produzione al fine di garantire la coerenza con le linee strategiche e di indirizzo definite dagli Organi;
- coordinare e sovrintendere al processo di rilevazione e consolidamento dei fabbisogni di risorse umane e strumentali;
- coordinare, standardizzare e omogeneizzare, nel processo di *budget* economico, i fabbisogni rilevati presso le strutture di riferimento;
- garantire, nel processo di rilevazione dei fabbisogni economici delle strutture, la congruità economica attraverso l'applicazione di specifici parametri indicati dalla Direzione generale;
- gestire la fase di negoziazione dei *budget* finalizzata alla elaborazione della proposta complessiva a livello regionale da sottoporre al Direttore Generale, tenendo conto delle esigenze e specificità rappresentate dai direttori territoriali e delle linee programmatiche delle Direzioni Centrali;
- assegnare con proprie determinazioni i *budget* e gli obiettivi ai dirigenti delle strutture territoriali di competenza, in coerenza con i propri obiettivi di cui alle specifiche determinazioni del Direttore Generale;
- svolgere una funzione di impulso finalizzata al governo del processo produttivo, monitorare l'andamento delle attività e formulare eventuali interventi correttivi in caso di disallineamento rispetto agli obiettivi;
- assicurare la funzione di controllo di regolarità amministrativa e contabile, al fine di garantire la correttezza e la legittimità dell'azione amministrativa dell'Istituto nell'ambito territoriale di competenza;
- esercitare la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture territoriali di competenza, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e di diminuzione dei rischi aziendali, attraverso la sistematica attuazione dei piani metropolitani di controllo del processo produttivo;
- attuare i processi di integrazione inter-istituzionale, ricercando le possibili sinergie con i soggetti pubblici e privati operanti nell'ambito territoriale di competenza, in conformità alle direttive della Direzione generale;
- formulare proposte di modifica riguardanti la dislocazione, gli ambiti territoriali, le competenze delle strutture sul territorio ed attuare le deliberazioni degli Organi in materia di decentramento;
- gestire i processi di assegnazione delle risorse umane, nell'ambito della dotazione organica assegnata e secondo le modalità e le procedure previste dalla normativa vigente;
- provvedere, nei limiti del proprio budget, all'ottimale utilizzo delle risorse strumentali necessarie per il funzionamento delle strutture territoriali di competenza;
- esercitare, in coerenza con i piani di attività elaborati dalle competenti strutture centrali, il coordinamento, la gestione e il monitoraggio delle attività di vigilanza documentale e ispettiva;
- concordare con le Direzioni Centrali interessate, compatibilmente con i *budget* assegnati, la messa a disposizione di risorse necessarie alla realizzazione di interventi predeterminati dalla Direzione generale;
- individuare la Filiale metropolitana nell'ambito della quale è costituito il Comitato provinciale.

Presso le Direzioni di Coordinamento metropolitano e le relative Strutture territoriali per le quali gli atti organizzativi relativi ai rispettivi rami professionali prevedano l'istituzione di Coordinamenti professionali, i coordinatori esercitano le funzioni di coordinamento degli uffici legali, medico-legali,

nonché tecnico-edilizi, in coerenza con gli obiettivi attribuiti alle predette strutture, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dagli Organi e delle direttive gestionali emanate dal Direttore Generale.

Presso ciascuna Direzione di Coordinamento Metropolitano è costituita la Conferenza di Coordinamento Metropolitano dei Direttori territoriali, presieduta dal Direttore di Coordinamento Metropolitano, con la funzione di realizzare la programmazione l'integrazione e lo sviluppo equilibrato dei livelli di servizio in tutte le strutture della regione.

Presso le Direzioni di Coordinamento metropolitano sono costituite la Conferenza dei Coordinatori legali, ove esistenti, e la Conferenza dei Coordinatori medico-legali, indette e presiedute dal Coordinatore metropolitano del rispettivo ramo professionale, al fine di assicurare, nell'ambito territoriale di competenza della Direzione di Coordinamento metropolitano, omogeneità di comportamento tecnico-professionale agli uffici legali e medico legali sul territorio. Alle Conferenze partecipa il Direttore di Coordinamento metropolitano, che può chiedere anche l'indizione delle stesse, al fine di garantire congiuntamente al Coordinatore metropolitano la necessaria coerenza tra l'azione degli uffici professionali e gli obiettivi attribuiti alla Direzione di Coordinamento metropolitano, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dagli Organi e delle direttive gestionali emanate dal Direttore Generale. In mancanza di Coordinatori territoriali, il Coordinatore metropolitano può indire la Conferenza con i professionisti dei rispettivi rami professionali.

Il Direttore di Coordinamento metropolitano assume, per la struttura cui è preposto, la veste di "datore di lavoro" ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, con apposito *budget*.

La Direzione di Coordinamento metropolitano gestisce e cura il contenzioso amministrativo. Garantisce, inoltre, l'attività istruttoria del contenzioso giudiziario in stretto raccordo con l'avvocatura territoriale assicurando la necessaria collaborazione, nel rispetto dell'autonomia tecnico-professionale prevista dalla legge professionale.

Per il territorio di riferimento nei limiti di valore e di competenza attribuiti dagli Organi, coordinandosi con le Direzioni Centrali:

- espleta le funzioni di acquisizione di beni servizi e lavori per le procedure decentrate previste nei piani annuali e pluriennali degli acquisti e dei lavori;
- su mandato della Direzione Centrale competente, stipula e assicura il supporto alla gestione dei contratti di locazione di unità immobiliari di proprietà, o di terzi prese in locazione dall'Istituto, nonché gli atti connessi e conseguenziali;
- stipula e gestisce i contratti di mutuo ipotecario e di prestito non ipotecari concessi dall'istituto al personale dipendente nonché gli atti connessi e conseguenziali;
- stipula i contratti di mutuo ipotecario concessi dall'Istituto agli iscritti, ai pensionati, ai dipendenti di amministrazioni pubbliche nonché gli atti connessi e conseguenziali.

Individua, propone e sperimenta, in collaborazione con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Pianificazione e Controllo di Gestione nonché la Direzione Servizi al Territorio per i rispettivi aspetti di competenza, nuove forme di erogazione del servizio e progetti per il miglioramento della qualità.

Collabora con le Direzioni Centrali Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione e con la Direzione Servizi al Territorio all'azione di reingegnerizzazione dei processi di lavoro allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al soggetto contribuente e al cittadino, nonché la riduzione dei carichi di lavoro delle strutture territoriali dell'Istituto.

DIREZIONI PROVINCIALI

Le Direzioni provinciali, tenuto conto delle direttive delle Direzioni Regionali, esercitano le funzioni di:

- gestione dei flussi assicurativi e contributivi e dei conti individuali e aziendali;
- controllo della produzione e della qualità dei servizi;
- gestione delle attività di vigilanza documentale e del recupero crediti;
- gestione della rilevazione dei fabbisogni di risorse umane, formativi e strumentali;
- controllo del processo di programmazione e *budget*;
- gestione dei flussi contabili e finanziari;
- informazione istituzionale e relazioni con il pubblico.

I Direttori delle strutture, tenuto conto delle direttive regionali, sono responsabili della gestione complessiva delle rispettive strutture e pertanto:

- sono preposti al coordinamento e al controllo delle Agenzie e dei Punti INPS operanti all'interno delle articolazioni territoriali di competenza;
- esercitano il controllo del processo di produzione nel rispetto delle regole previste dal sistema aziendale;
- assicurano, negli atti e nei provvedimenti adottati dai titolari di posizione organizzativa, il rispetto delle condizioni di legittimità e di regolarità degli atti e delle direttive operative;
- assegnano con propri ordini di servizio gli obiettivi di produzione ai responsabili di Agenzia in coerenza con i propri obiettivi;
- garantiscono l'adozione dei provvedimenti necessari al contenimento dei rischi aziendali e al controllo del processo produttivo in aderenza alle linee definite dalla Direzione generale e secondo le modalità indicate dalla Direzione regionale;
- formulano proposte per la costituzione del budget di loro competenza, provvedono alla relativa gestione, rispondono delle risorse utilizzate e degli obiettivi conseguiti;
- assumono la veste di "datore di lavoro", ai sensi del d.lgs. n. 81/2008, per le strutture territoriali di competenza, con apposito *budget*.

Stante la responsabilità complessiva dei Direttori sull'andamento e sui risultati conseguiti in tutte le unità organizzative rientranti nell'area territoriale di riferimento, a essi fanno capo le funzioni gestionali e le responsabilità esterne anche ai fini della predeterminazione del Giudice territorialmente competente ai sensi del comma 3 dell'art. 444 del c.p.c. in materia di riscossione dei contributi.

Assicurano al Comitato provinciale dell'Istituto il supporto di analisi normativa, di conoscenza del quadro socio-economico e di contesto ambientale in ambito provinciale.

Esercitano il potere di sospendere l'esecuzione delle decisioni dei Comitati provinciali qualora si evidenzino profili di illegittimità, ai sensi dell'art. 46, comma 9, della legge 9 marzo 1989, n. 88, con riferimento ai provvedimenti emanati nell'ambito provinciale e svolgono, altresì, le funzioni di collegamento con i Comitati provinciali, con gli altri organismi provinciali ed ogni altra funzione collegata all'incarico specifico.

Garantiscono il coordinamento e l'uniformità del livello di servizio su tutto il territorio di competenza.

Disciplinano le modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi al pubblico e gli orari di apertura dei punti di servizio nel rispetto delle direttive emanate dalla Direzione generale e dalla Direzione regionale.

Hanno la responsabilità gestionale del contenzioso amministrativo e di quello giudiziario in materia di invalidità civile di cui all'art. 10, comma 6 del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203, convertito dalla legge 2 dicembre 2005, n. 248 e successive modifiche ed integrazioni. Hanno, altresì, la responsabilità di garantire il necessario supporto tecnico-istruttorio per la gestione del contenzioso giudiziario demandato agli uffici legali territoriali. Inoltre, si raccordano con questi ultimi per gli effetti del contenzioso giudiziario sull'attività amministrativa, in un'ottica di necessaria integrazione tra le diverse attività dell'Istituto.

Per il territorio di riferimento nei limiti di valore e di competenza attribuiti dagli Organi, coordinandosi con la Direzione regionale e con le Direzioni Centrali:

- espletano le funzioni di acquisizione di beni servizi e lavori per le procedure decentrate previste nei piani annuali e pluriennali degli acquisti e dei lavori;
- su mandato della Direzione Centrale competente e della direzione regionale, stipulano e assicurano il supporto alla gestione dei contratti di locazione di unità immobiliari di proprietà, o di terzi prese in locazione dall'Istituto, nonché gli atti connessi e consequenziali;
- stipulano e gestiscono i contratti di mutuo ipotecario e di prestito non ipotecari concessi dall'Istituto al personale dipendente nonché gli atti connessi e consequenziali;
- stipulano i contratti di mutuo ipotecario concessi dall'Istituto agli iscritti, ai pensionati, ai dipendenti di amministrazioni pubbliche nonché gli atti connessi e consequenziali.

FILIALI METROPOLITANE

Le Filiali metropolitane, tenuto conto delle direttive delle Direzioni di Coordinamento Metropolitano, esercitano le funzioni di:

- gestione dei flussi assicurativi e contributivi e dei conti individuali e aziendali;
- controllo della produzione e della qualità dei servizi;
- gestione delle attività di vigilanza documentale e del recupero crediti;
- gestione della rilevazione dei fabbisogni di risorse umane, formativi e strumentali;
- controllo del processo di programmazione e *budget*;
- gestione dei flussi contabili e finanziari;
- informazione istituzionale e relazioni con il pubblico.

I Direttori delle strutture, tenuto conto delle direttive delle Direzioni di Coordinamento Metropolitano, sono responsabili della gestione complessiva delle rispettive strutture e pertanto:

- sono preposti al coordinamento e al controllo delle Agenzie e dei Punti INPS operanti all'interno delle articolazioni territoriali di competenza;
- esercitano il controllo del processo di produzione nel rispetto delle regole previste dal sistema aziendale;
- assicurano, negli atti e nei provvedimenti adottati dai titolari di posizione organizzativa, il rispetto delle condizioni di legittimità e di regolarità degli atti e delle direttive operative;
- assegnano con propri ordini di servizio gli obiettivi di produzione ai responsabili delle Agenzie di competenza in coerenza con i propri obiettivi;
- garantiscono l'adozione dei provvedimenti necessari al contenimento dei rischi aziendali e al controllo del processo produttivo in aderenza alle linee definite dalla Direzione generale e secondo le modalità indicate dalle Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
- formulano proposte per la costituzione del budget di loro competenza, provvedono alla relativa gestione, rispondono delle risorse utilizzate e degli obiettivi conseguiti;

- assumono la veste di "datore di lavoro", ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, per le strutture territoriali di competenza, con apposito *budget*.

Stante la responsabilità complessiva dei Direttori sull'andamento e sui risultati conseguiti in tutte le unità organizzative rientranti nell'area territoriale di riferimento, a essi fanno capo le funzioni gestionali e le responsabilità esterne anche ai fini della predeterminazione del Giudice territorialmente competente ai sensi del comma 3 dell'art. 444 del c.p.c. in materia di riscossione dei contributi.

La Filiale di Coordinamento, sede di Comitato provinciale, assicura a detto Comitato il supporto di analisi normativa, di conoscenza del quadro socio economico e di contesto ambientale in ambito provinciale.

Esercitano il potere di sospendere l'esecuzione delle decisioni dei Comitati provinciali qualora si evidenzino profili di illegittimità, ai sensi dell'art. 46, comma 9, della legge 9 marzo 1989, n. 88, con riferimento ai provvedimenti emanati nell'ambito provinciale e svolgono, altresì, le funzioni di collegamento con i Comitati provinciali INPS, con gli altri organismi provinciali ed ogni altra funzione collegata all'incarico specifico.

Garantiscono il coordinamento e l'uniformità del livello di servizio su tutto il territorio di competenza.

Disciplinano le modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi al pubblico e gli orari di apertura dei punti di servizio nel rispetto delle direttive emanate dalla Direzione generale e dalla Direzione di coordinamento metropolitano.

Hanno la responsabilità gestionale del contenzioso amministrativo e di quello giudiziario in materia di invalidità civile di cui all'art. 10, comma 6 del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203, convertito dalla legge 2 dicembre 2005, n. 248 e successive modifiche ed integrazioni. Hanno, altresì, la responsabilità di garantire il necessario supporto tecnico-istruttorio per la gestione del contenzioso giudiziario demandato agli uffici legali territoriali. Inoltre, si raccordano con questi ultimi per gli effetti del contenzioso giudiziario sull'attività amministrativa, in un'ottica di necessaria integrazione tra le diverse attività dell'Istituto.

Per il territorio di riferimento nei limiti di valore e di competenza attribuiti dagli Organi, coordinandosi con la Direzione gerarchicamente sovraordinata e con le Direzioni Centrali:

- espletano le funzioni di acquisizione di beni servizi e lavori per le procedure decentrate previste nei piani annuali e pluriennali degli acquisti e dei lavori;
- su mandato della Direzione Centrale competente e della Direzione Regionale, stipulano e assicurano il supporto alla gestione dei contratti di locazione di unità immobiliari di proprietà, o di terzi prese in locazione dall'Istituto, nonché gli atti connessi e conseguenziali;
- stipulano e gestiscono i contratti di mutuo ipotecario e di prestito non ipotecari concessi dall'Istituto al personale dipendente nonché gli atti connessi e conseguenziali;
- stipulano i contratti di mutuo ipotecario concessi dall'Istituto agli iscritti, ai pensionati, ai dipendenti di amministrazioni pubbliche nonché gli atti connessi e conseguenziali.

FILIALI PROVINCIALI

I Direttori di Filiale provinciale, tenuto conto delle direttive della Direzione di riferimento, esercitano le funzioni di:

- gestione dei flussi assicurativi e contributivi e dei conti individuali e aziendali;

- controllo della produzione e della qualità dei servizi;
- gestione delle attività di vigilanza documentale e delle sofferenze creditizie;
- gestione della rilevazione dei fabbisogni di risorse umane, formativi e strumentali;
- controllo del processo di programmazione e *budget*;
- gestione dei flussi contabili e finanziari;
- informazione istituzionale e relazioni con il pubblico.

I Direttori delle strutture, tenuto conto della Direzione di riferimento, sono responsabili della gestione complessiva delle rispettive strutture e pertanto:

- sono preposti al coordinamento e al controllo delle Agenzie e dei Punti INPS operanti all'interno delle articolazioni territoriali di competenza;
- esercitano il controllo del processo di produzione nel rispetto delle regole previste dal sistema aziendale;
- assicurano, negli atti e nei provvedimenti adottati dai titolari di posizione organizzativa, il rispetto delle condizioni di legittimità e di regolarità degli atti e delle direttive operative;
- assegnano con propri ordini di servizio gli obiettivi di produzione ai responsabili di Agenzia, in coerenza con i propri obiettivi;
- garantiscono l'adozione dei provvedimenti necessari al contenimento dei rischi aziendali e al controllo del processo produttivo in aderenza alle linee definite dalla Direzione Generale e secondo le modalità indicate dalla Direzione Regionale e dalla Direzione di riferimento;
- formulano proposte per la costituzione del *budget* di loro competenza, provvedono alla relativa gestione, rispondono delle risorse utilizzate e degli obiettivi conseguiti.

Stante la responsabilità complessiva dei Direttori sull'andamento e sui risultati conseguiti in tutte le unità organizzative rientranti nell'area territoriale di riferimento, a essi fanno capo le funzioni gestionali e le responsabilità esterne anche ai fini della predeterminazione del Giudice territorialmente competente ai sensi del comma 3 dell'art. 444 del c.p.c. in materia di riscossione dei contributi.

Esercitano il potere di sospendere l'esecuzione delle decisioni dei Comitati provinciali qualora si evidenzino profili di illegittimità, ai sensi dell'art. 46, comma 9, della legge 9 marzo 1989, n. 88, con riferimento ai provvedimenti emanati nell'ambito provinciale e svolgono, altresì, le funzioni di collegamento con i Comitati provinciali INPS, con gli altri organismi provinciali e ogni altra funzione collegata all'incarico specifico.

Garantiscono il coordinamento e l'uniformità del livello di servizio su tutto il territorio di competenza.

Disciplinano le modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi al pubblico e gli orari di apertura dei punti di servizio nel rispetto delle direttive emanate dalla Direzione generale, dalla Direzione regionale e dalla Direzione di riferimento.

Hanno la responsabilità gestionale del contenzioso amministrativo e di quello giudiziario in materia di invalidità civile di cui all'art. 10, comma 6 del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203, convertito dalla legge 2 dicembre 2005, n. 248 e successive modifiche ed integrazioni. Hanno, altresì, la responsabilità di garantire il necessario supporto tecnico-istruttorio per la gestione del contenzioso giudiziario demandato agli uffici legali territoriali. Inoltre, si raccordano con questi ultimi per gli effetti del contenzioso giudiziario sull'attività amministrativa, in un'ottica di necessaria integrazione tra le diverse attività dell'Istituto.

AGENZIE

Le Agenzie dipendono dalla Direzione provinciale, dalla Filiale metropolitana, dalla Filiale provinciale che ha competenze sul bacino territoriale di appartenenza.

Le Agenzie complesse sono organizzate in due aree omogenee di attività:

- l'area gestione flussi, che aggrega le 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 le funzioni riconducibili all'esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi agli attuali segmenti di utenza.

PUNTI INPS

I Punti INPS sono moduli organizzativi, dipendenti dalla Direzione provinciale o dalla Filiale metropolitana o dalla Filiale provinciale, che l'Istituto può istituire in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, per realizzare una maggiore economicità del servizio e prossimità all'utenza.

L'istituzione dei Punti INPS deve garantire:

- il conseguimento di economie di costi insediativi e organizzativi;
- l'integrazione logistica e/o funzionale con altri soggetti pubblici;
- l'elevazione della qualità del servizio attraverso il miglioramento della soddisfazione degli utenti, unito al mantenimento o elevazione dei parametri di efficacia del servizio atteso.

G. Coordinamenti professionali

1. COORDINAMENTO GENERALE LEGALE

Il Coordinamento Generale Legale assicura, con la necessaria autonomia tecnica e professionale prevista dalla legge professionale e nell'ambito degli assetti organizzativi e delle politiche di gestione dell'Istituto stabilite dagli Organi e delle disposizioni attuative del Direttore Generale, l'attività professionale legale di consulenza, patrocinio e orientamento.

Fornisce la consulenza tecnico-professionale agli Organi dell'Istituto e alle strutture centrali ed esercita il patrocinio relativo al contenzioso avanti alle magistrature superiori e, per materie individuate, anche davanti alle magistrature di merito.

Assicura, per il tramite delle avvocature territoriali, la difesa in giudizio e la consulenza tecnico professionale alle strutture territoriali.

Opera in stretta relazione con la Direzione generale nelle attività di gestione del contenzioso.

Collabora con la Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso alle analisi finalizzate alla deflazione del contenzioso giudiziario attraverso adeguati interventi preventivi.

A tal fine:

- assicura il coordinamento dell'attività professionale centrale e territoriale, garantendo l'orientamento uniforme nell'espletamento dell'attività professionale.
- coordina e verifica l'attività di tutte le avvocature territoriali.
- organizza e gestisce l'attività legale nel rispetto degli indirizzi formulati in materia di pianificazione e gestione del *budget*, organizzazione e risorse umane.
- promuove l'informazione tecnico - professionale e i rapporti culturali con il mondo scientifico e giudiziario.

L'attività professionale è esercitata nell'ambito di propri uffici ed in raccordo funzionale con la tecnostruttura.

2. COORDINAMENTO GENERALE MEDICO LEGALE

Il Coordinamento generale medico legale assicura, con la necessaria autonomia tecnica e professionale prevista dalla legge professionale e nell'ambito degli assetti organizzativi e delle politiche di gestione dell'Istituto stabilite dagli Organi e delle disposizioni attuative del Direttore Generale, l'espletamento dei processi di attività medico - legale connessi all'attuazione dei compiti istituzionali, nonché quelli derivanti da specifiche convenzioni.

A tal fine:

- fornisce la necessaria collaborazione alle strutture centrali e territoriali per la soluzione delle problematiche di impatto previdenziale ed assistenziale in cui la competenza sul piano medico-legale ne costituisce parte integrante;
- fornisce consulenza tecnico-professionale agli Organi dell'Istituto e alle Strutture centrali e territoriali, predisponendo pareri nelle materie di competenza;
- coordina e verifica l'attività sanitaria di tutte le Unità Operative Medico Legali in ordine alla gestione delle problematiche concernenti l'erogazione di prestazioni dovute per fatto di rilevanza medico-legale, garantendo l'orientamento uniforme a livello centrale e territoriale;

- elabora proposte di competenza per la definizione delle strategie generali anche ai fini dell'attuazione del sistema di sicurezza sociale;
- fornisce alle Direzioni Centrali competenti ogni contributo utile ai fini della pianificazione e verifica del conseguimento degli obiettivi di interesse medico-legale nell'ambito delle prestazioni previdenziali, delle prestazioni assistenziali, nonché della prevenzione, riabilitazione, igiene e sicurezza dei luoghi di lavoro, delle attività specialistiche e delle attività di consulenza medico-legale nell'ambito del contenzioso medico legale;
- emana linee-guida diagnostico-valutative per il corretto e aggiornato percorso metodologico valutativo nei giudizi medico-legali, sia in ambito previdenziale che assistenziale, anche attraverso l'adozione di provvedimenti correttivi in caso di scostamenti territoriali dagli indirizzi tecnico-scientifici proposti;
- fornisce alle Direzioni di prodotto indicazioni in ordine alle risultanze del contenzioso giudiziale utili al fine dell'adeguamento delle istruzioni amministrative;
- garantisce attraverso la Commissione Medica Superiore l'attuazione di tutte le competenze affidate *ex-lege* e da norme interne in materia di invalidità civile, cecità civile, sordità, handicap e disabilità;
- cura i rapporti culturali con il mondo scientifico e accademico nonché con le istituzioni operanti in campo medico legale;
- fissa i principi regolatori delle modalità di espletamento delle attività medico-legali, anche sotto il profilo del trattamento dei dati personali di cui al decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, "Codice in materia di protezione dei dati personali" e successive modificazioni e integrazioni e ne monitora i risultati anche attraverso proprie e specifiche procedure;
- coordina, per gli aspetti tecnico-professionali, le attività dei collaboratori sanitari.

L'attività professionale è esercitata nell'ambito di propri uffici ed in raccordo funzionale con la tecnostruttura

3. COORDINAMENTO GENERALE TECNICO EDILIZIO

Il Coordinamento Generale Tecnico Edilizio assicura, con la necessaria autonomia tecnica e professionale prevista dalla legge professionale e nell'ambito degli assetti organizzativi e delle politiche di gestione dell'Istituto stabilite dagli Organi e delle disposizioni attuative del Direttore Generale, l'attività professionale di consulenza tecnica nonché l'espletamento delle attività professionali di natura tecnica per la gestione degli immobili, per gli interventi di valorizzazione, di conservazione e adeguamento per il rinnovo di strutture, impianti e attrezzature, per le dismissioni.

Cura, in relazione funzionale con le Direzioni Patrimonio e Investimenti, Servizi al Territorio, Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione, lo sviluppo dell'assetto logistico e del *layout* delle strutture operative in termini di funzionalità, ergonomia ed efficienza energetica.

Cura, in relazione funzionale con le Direzioni Centrali Risorse strumentali e Centrale Unica Acquisti e Patrimonio e Investimenti, la redazione del Piano annuale e triennale dei lavori e svolge le funzioni tecniche correlate alla realizzazione del piano stesso.

Svolge attività di verifica dei progetti ai fini della successiva validazione ai sensi dell'art. 26 del decreto legislativo n. 50/2016 e ss.mm.ii.

Fornisce la consulenza progettuale e di direzione lavori, per gli aspetti di competenza, alla Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione per quanto concerne le infrastrutture tecnologiche

di rete e le dotazioni software del CGTE; fornisce consulenza per gli aspetti di competenza alla Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali in materia di formazione del bilancio annuale e pianificazione e gestione del *budget*, nonché a tutte le strutture con le quali ha rapporti funzionalmente collegati all'espletamento della propria attività.

A tal fine:

- sovrintende all'esercizio delle competenze attribuite ai professionisti tecnici dalle disposizioni legislative e dei relativi regolamenti applicativi, in materia di opere pubbliche;
- fornisce la consulenza tecnico-professionale agli Organi dell'Istituto e alle strutture centrali e territoriali sulle materie di competenza;
- coordina l'attività degli uffici tecnici regionali al fine di assicurare il riporto funzionale alle Direzioni Centrali competenti per lo sviluppo dell'assetto logistico delle strutture operative in termini di funzionalità e di ergonomia, nonché alla Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione e Tecnologia, Informatica e Innovazione;
- effettua studi e ricerche in materia di ottimizzazione degli *standard* e di normativa tecnica e tecnico-legale relativa ai settori di intervento e assicura il coordinamento dell'attività professionale periferica, predisponendo le direttive e le procedure di lavoro nelle materie di competenza e garantendo l'orientamento uniforme nell'espletamento dell'attività professionale a livello centrale e periferico;
- cura, per le materie di competenza, i rapporti con gli Ordini e i Collegi professionali, con le Amministrazioni pubbliche e con gli Enti istituzionalmente preposti alle attività di controllo e di rilascio di autorizzazioni;
- cura l'informazione tecnico-professionale e la tenuta dei rapporti culturali con il mondo scientifico;
- cura, d'intesa con le Direzioni Centrali competenti, la redazione degli atti tecnici per l'espletamento delle procedure di gara per l'affidamento dei contratti dell'area lavori.

L'attività professionale è esercitata nell'ambito di propri uffici ed in raccordo funzionale con la tecnostuttura.

4. COORDINAMENTO GENERALE STATISTICO ATTUARIALE

Assicura, secondo principi di autonomia professionale nell'ambito degli assetti organizzativi e delle politiche di gestione dell'Istituto stabilite dagli Organi e delle disposizioni attuative del Direttore Generale, l'espletamento delle funzioni statistico-attuariali connesse alla attuazione dei compiti istituzionali.

Allo scopo di supportare le politiche di gestione dell'Istituto:

- fornisce la consulenza professionale attuariale agli Organi dell'Istituto e alle strutture centrali e territoriali;
- collabora con il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale e le strutture competenti alla predisposizione di interventi normativi, assicurando coerenza tra aspetti valutativi e stesura delle norme;
- collabora alla definizione delle linee strategiche di ricerca dell'Istituto;
- fornisce la consulenza professionale sui provvedimenti legislativi allo scopo di valutare gli effetti per la finanza pubblica;
- realizza specifiche basi tecnico-demografiche di supporto ai modelli attuariali di micro e macro simulazione;

- è responsabile dei modelli di micro simulazione della spesa pensionistica;
- effettua le previsioni di breve e medio periodo (bilanci preventivi e programmatici) e lungo termine (bilanci tecnici) delle gestioni previdenziali ed assistenziali amministrare dall'Istituto fornendo, allo scopo, il quadro macroeconomico e demografico costruito sulla base di documenti governativi;
- predispone modelli matematico-statistici e utilizza tecniche di *data mining* da applicare ai dati (anche *big data*) per rispondere a domande complesse e supportare i processi decisionali dell'Istituto; in tale contesto fornisce supporto statistico nelle attività di analisi del rischio finalizzate a individuare e contrastare i fenomeni di irregolarità e di frodi a danno dell'Istituto;
- provvede alla progettazione, costituzione e gestione di banche dati statistiche e alle interconnessioni, in raccordo con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, con i sistemi informativi di istituzioni esterne e all'analisi e alla elaborazione dei relativi dati statistici.

Collabora allo sviluppo e alla gestione dei sistemi open data, all'identificazione dei dati e del livello di aggregazione.

Cura i rapporti culturali con il mondo scientifico e accademico nonché con le istituzioni operanti in campo statistico ed attuariale; partecipa a gruppi e comitati di lavoro in ambito nazionale ed internazionale riguardanti gli aspetti attuariali e di sicurezza sociale.

Cura l'informazione statistica e l'integrazione con le istituzioni nonché i rapporti con il Sistema statistico nazionale (SISTAN) nel cui ambito svolge la funzione di ufficio di statistica dell'Inps.

L'attività professionale è esercitata nell'ambito di propri uffici ed in raccordo funzionale con la tecnostuttura.

H. Incarichi di consulenza, studio e ricerca

INCARICHI DI STUDIO, CONSULENZA E RICERCA

Per specifiche esigenze di consulenza, studio e ricerca possono essere individuati e assegnati incarichi di funzione di livello dirigenziale generale. Il numero dei predetti incarichi, sommato agli incarichi di livello dirigenziale generale previsti dal presente Ordinamento, non può eccedere il numero massimo dei Dirigenti di 1^a fascia previsto dal fabbisogno sostenibile di cui al Piano dei fabbisogni del personale adottato dall'Istituto.

I. Comitati

COMITATO PER IL TERRITORIO

Il Comitato per il Territorio ha il compito di analizzare l'andamento della produzione, rilevare le aree di criticità e progettare le iniziative finalizzate a favorire l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale, anche attraverso il rafforzamento della funzione di servizio delle strutture centrali nei confronti del territorio.

Il Comitato è composto dal Direttore Generale, che lo presiede, dal Direttore della Direzione Servizi al Territorio e dai Direttori delle Direzioni Centrali di prodotto. Alle sessioni di lavoro del Comitato per il Territorio prendono parte i Direttori delle strutture interessate sulla base delle materie in trattazione.

COMITATO PER L'INTEGRAZIONE DELLE GESTIONI ASSICURATIVE PUBBLICHE E PRIVATE

Il Comitato per l'integrazione delle Gestioni assicurative pubbliche e private ha il compito di monitorare lo *standard* dei servizi degli assicurati alle Gestioni previdenziali pubbliche, rilevare le aree di criticità e definire interventi finalizzati a favorire l'integrazione dei processi di lavoro e il conseguimento di livelli omogenei della qualità delle prestazioni e dei servizi agli assicurati.

Il Comitato è composto dal Direttore Generale, che lo presiede, dai Direttori delle Direzioni Centrali di prodotto, dal Direttore della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, dal Direttore della Direzione Servizi al Territorio, dal Direttore della Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione e dal Dirigente dell'Ufficio Estratto Conto Dipendenti Pubblici. Alle sessioni di lavoro del Comitato per l'integrazione delle Gestioni assicurative pubbliche prendono parte i Direttori delle strutture interessate sulla base delle materie in trattazione.

COMITATO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Comitato per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale ha il compito di esaminare le novità nel campo dell'innovazione digitale da tradurre in specifici progetti di interesse per l'Istituto.

Il Comitato è composto dal Direttore Generale, che lo presiede, dal Direttore della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, dal Direttore della Direzione Centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti, dal Direttore della Direzione Centrale Studi e Ricerche, dal dirigente della Struttura Tecnica per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale. Alle sessioni di lavoro del Comitato per le Innovazioni digitali prendono parte i responsabili delle strutture volta per volta interessati. Il Presidente dell'Istituto, ove ne ravvisi l'opportunità, partecipa alle attività del Comitato.