

Informativa alle OOSS

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

1. PREMESSA

La riorganizzazione del 2019 ha posto le basi del cambiamento, evidenziando funzioni strategiche nuove e consolidando il posizionamento dell'Istituto sul territorio.

Con il successivo intervento del 2021 si è proceduto alla razionalizzazione/potenziamento di alcune funzioni, al termine di una verifica del modello organizzativo, anche alla luce della crisi pandemica del 2020.

La velocità dell'evoluzione del contesto di riferimento, interno ed esterno all'Istituto, richiede l'aggiornamento di tali funzioni organizzative, al fine di garantirne l'allineamento all'evoluzione dei bisogni dell'utenza.

Negli ultimi anni, la direttrice del cambiamento si è spostata verso la Digital Era Governance (DEG) che si basa su:

- recupero di una più coerente ed ampia capacità di governo promuovendo sinergie funzionali e di risorse, attraverso la semplificazione dell'organizzazione e la valorizzazione delle competenze;
- progettazione di servizi di ecosistema basati sulle esigenze di cluster omogenei di utenti;
- revisione dei processi di lavoro alla luce dello sviluppo delle tecnologie, proponendo agli utenti nuovi servizi proattivi, automatizzati e personalizzati.

Questo stile di governance permetterebbe di concentrare le risorse dell'Istituto nell'ascolto degli utenti, nella «vicinanza» alle loro esigenze e nella loro soddisfazione.

2. OBIETTIVI

Le linee guida della revisione organizzativa che si propone sono le seguenti:

1. il numero di funzioni dirigenziali generali vigenti rimarrà invariato al termine degli interventi di manutenzione organizzativa;
2. l'analisi delle attuali strutture della Direzione Generale dell'INPS è stata effettuata secondo una serie di driver (descritti al §2.1) finalizzati a tener conto di tutte le dimensioni utili ad una efficace organizzazione delle strutture e delle funzioni dell'Istituto;
3. le azioni di manutenzione organizzativa sono state delineate all'interno di ambiti di intervento specificatamente definiti (descritti al. §2.2) che individuano chiaramente le strutture e le funzioni impattate;
4. per ciascuna azione sono state rappresentate, anche graficamente, le strutture e le funzioni coinvolte, al fine di facilitare la comprensione dell'intervento effettuato

(cfr. §2.2.1 e seguenti); il complesso delle azioni di manutenzione è rappresentato sinteticamente nel §2.12 in cui viene riportata la proposta di nuova struttura organizzativa della dell'Istituto.

Da un punto di vista metodologico la revisione che si propone è improntata ai seguenti criteri:

Chiarezza della struttura organizzativa

Si è garantita una corretta comprensione dei ruoli e delle responsabilità attribuite a ciascuna struttura organizzativa attraverso una rappresentazione grafica e testuale sintetica dando chiara evidenza della Missione di ciascuna struttura organizzativa, evidenziando il contributo di ciascuna Direzione alla generazione delle catene del valore ed evitando sovrapposizioni e interferenze.

Collaborazione con soggetti interni ed esterni

Si è definito un principio generale di collaborazione fra le Direzioni Centrali e tutti i soggetti, interni ed esterni all'Istituto, nel raggiungimento degli obiettivi previsti per ciascuna Direzione, evitando di specificare le singole collaborazioni nella declaratoria delle funzioni.

Semplificazione della documentazione organizzativa

Si è garantita una immediata fruibilità della documentazione organizzativa mediante l'utilizzo di schede standard sintetiche e omogenee che permettano al lettore di individuare facilmente le informazioni d'interesse e gli ambiti funzionali delle strutture.

2.1 Driver di analisi

L'analisi dell'attuale contesto organizzativo, necessaria per delineare gli ambiti di intervento per le proposte di manutenzione organizzativa, è stata effettuata a partire dai driver di analisi di seguito riepilogati, che tengono conto di tutte le dimensioni organizzative dell'Istituto:

Rafforzamento ruolo istituzionale dell'Inps: garantire il corretto presidio delle funzioni necessarie a ricoprire in maniera adeguata il ruolo dell'Istituto, sia all'interno dell'ecosistema della PA italiana sia come autorevole rappresentante dell'innovazione nei contesti internazionali, permettendo anche l'ottimizzazione dell'accesso alle risorse finanziarie disponibili su Fondi nazionali ed europei.

Digitalizzazione dei servizi e proattività: supportare la strategia di digitalizzazione intrapresa da INPS facilitando l'accesso ai servizi digitali, per offrire agli utenti un'esperienza personalizzata, con soluzioni semplificate, automatizzate, disponibili in logica multi-canale e proposte proattivamente sulla base delle caratteristiche degli utenti.

Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale: garantire la coerenza delle funzioni centrali e territoriali rispetto al contesto amministrativo gestito e supportare le strutture organizzative nello svolgimento delle rispettive missioni istituzionali e

nell'emissione dei provvedimenti, assicurandone l'allineamento alla normativa e ai regolamenti dell'Istituto.

Ruoli e responsabilità: rafforzare le capacità gestionali delle Strutture della Direzione Generale, centralizzando le responsabilità nell'erogazione dei rispettivi servizi e regolando i rapporti con la costituenda società 3-I S.p.A. e con INPS Servizi S.p.A., nell'ottica di una gestione end-to-end del processo produttivo.

Crescita del personale: assicurare lo sviluppo professionale del personale dell'Istituto, valorizzandone le competenze e investendo nella formazione, con l'obiettivo di sviluppare la cultura del lavoro per progetti ed affrontare le sfide attese dalle nuove modalità di lavoro agile.

Gestione dei rischi e crisis management: assicurare la governance end-to-end dei processi di gestione dei rischi e dei controlli, superando la settorialità/frammentarietà delle informazioni, al fine di migliorare la capacità di prevenzione delle situazioni di rischio e definire le azioni da implementare per far fronte ad eventi dannosi per l'Istituto.

2.2 Ambiti di intervento

Sulla base dell'attuale modello organizzativo e dei driver di analisi, è stata individuata una serie di ambiti di intervento che si inseriscono nel contesto complessivo di manutenzione organizzativa.

Si riportano di seguito gli ambiti di intervento individuati:

- ✓ Revisione del modello di erogazione del servizio al fine di garantire l'evoluzione della strategia dell'Istituto verso una logica orientata ai servizi, con una coerente evoluzione della missione delle diverse Direzioni che dovranno garantire la corretta erogazione dei servizi, superando la frammentazione delle attività tra le diverse strutture che non permette la visione in ottica progettuale end-to-end.
- ✓ Presidio della comunicazione e Crisis Management per garantire una strategia organica per la gestione della comunicazione interna ed esterna all'Istituto, nonché un presidio integrato che gestisca, anche in via preventiva, le situazioni di crisi che implicino un rischio reputazionale per l'Istituto e gestisca le eventuali situazioni di emergenza.
- ✓ Evoluzione delle funzioni di supporto al Presidente, al Consiglio di Amministrazione e al Direttore generale, che si avvarranno della consulenza, indipendente ed obiettiva, della funzione di internal audit per la verifica di conformità dei propri atti e provvedimenti alla normativa primaria e regolamentare nonché di coerenza generale degli stessi rispetto al presidio dei rischi aziendali e all'obiettivo di costante miglioramento dei processi dell'organizzazione.
- ✓ Presidio, controllo e gestione dei rischi, per garantire un modello integrato di valutazione e gestione del rischio, nonché l'introduzione di approcci operativi e metodologie per una gestione "preventiva" dei rischi.

- ✓ Presidio delle opportunità di finanziamento e delle relazioni istituzionali connesse, per assicurare all'Istituto un'efficace gestione delle risorse di finanziamento, anche europee, e il potenziamento del ruolo promotore di strategie volte all'evoluzione e all'innovazione dei sistemi di sicurezza sociale.
- ✓ Valorizzazione del ruolo attivo dell'Istituto di supporto tecnico ed operativo all'attività degli Organi di Governo nell'ambito dell'evoluzione delle norme in materia di sicurezza sociale, potenziando il patrimonio informativo e di conoscenze di cui l'Istituto stesso dispone.
- ✓ Presidio delle tematiche di sostenibilità con l'obiettivo di potenziare gli aspetti di sostenibilità ambientale che attualmente sono considerati parte integrante della strategia delle grandi organizzazioni.
- ✓ Riduzione dei riporti di livello non dirigenziale generale al Direttore Generale, per migliorare l'efficienza in termini di flussi di comunicazione e gestione delle decisioni.
- ✓ Creazione dell'Accademia Inps, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura della sicurezza sociale e la diffusione dei valori qualificanti dello Stato sociale italiano, nonché di assicurare lo sviluppo professionale del personale dell'Istituto e degli iscritti alle Gestioni Inps.
- ✓ Creazione di una struttura a supporto del Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, incardinata nella Direzione centrale affidata al dirigente titolare dell'incarico aggiuntivo di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

Nel prosieguo del documento si riportano le descrizioni di dettaglio relative a ciascun ambito di intervento e le relative proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate.

2.2.1 Missione delle Direzioni Centrali

L'attuale logica organizzativa delle Direzioni Centrali prevede una focalizzazione sugli aspetti giuridici e amministrativi dei prodotti offerti dall'Istituto.




L'assetto organizzativo descritto prevede, pertanto, che l'erogazione dei servizi collegati a tali prodotti avvenga attraverso il coinvolgimento di diverse strutture:

- Le Direzioni Centrali, responsabili della definizione delle caratteristiche dei prodotti dal punto di vista normativo e procedurale.
- La DC Tecnologia, Informatica e Innovazione che provvede all'implementazione dei sistemi, in collaborazione con la Struttura Tecnica per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale per le tematiche di sperimentazione e innovazione.
- La DC Pianificazione e Controllo di gestione monitora, inoltre, l'erogazione del prodotto da parte delle strutture sul territorio.

All'interno di ciascuna struttura, inoltre, più Aree Dirigenziali potrebbero essere coinvolte nell'erogazione del servizio stesso.

L'evoluzione della strategia dell'Istituto verso una logica orientata ai servizi richiede pertanto una coerente evoluzione della missione delle diverse Direzioni che dovranno

garantire non soltanto la conoscenza del prodotto ma la corretta erogazione dei servizi, superando la frammentazione delle attività tra le diverse strutture che non permette la visione in ottica progettuale end-to-end e che è all'origine di possibili ritardi nell'esecuzione delle attività e del mancato efficientamento delle risorse e delle competenze coinvolte nell'erogazione del servizio.

STRUTTURE IMPATTATE					
✓	Direzioni Centrali				
✓	Struttura Tecnica per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale				
DRIVER DI ANALISI					
	Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale		Ruoli e responsabilità		Digitalizzazione dei servizi e proattività

Azioni di manutenzione organizzativa:

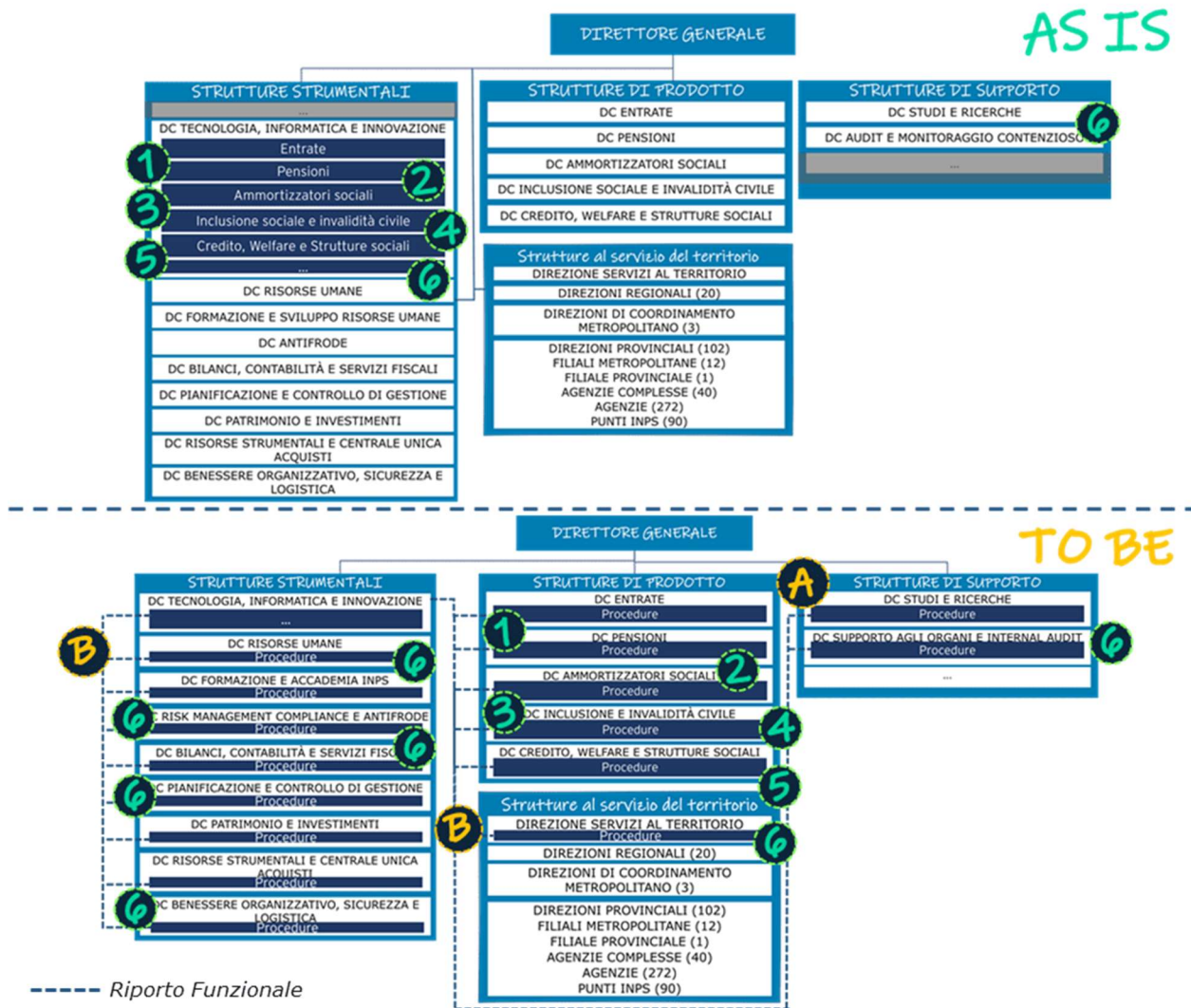
Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

A. Inserimento, all'interno delle Direzioni centrali e della Direzione Servizi al territorio, di funzioni preposte anche alla gestione delle procedure informatiche attinenti alla missione istituzionale della Direzione, con l'obiettivo di arricchire le competenze già presenti all'interno della struttura per assicurare la corretta e completa gestione dei servizi offerti dalle Direzioni stesse. Il governo delle attività di realizzazione del servizio sarà in questo modo assegnato alle predette Direzioni, che diventano owner del servizio/prodotto. Tale assetto garantisce alla singola Direzione la possibilità di gestire end-to-end gli interventi e di disporre di tutte le leve necessarie al raggiungimento degli obiettivi di progetto.

B. le funzioni «Procedure»¹ saranno gerarchicamente inserite nella Direzione di appartenenza e funzionalmente collegate alla Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, secondo una logica organizzativa a matrice. La Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione fornirà le linee guida per la realizzazione di servizi omogenei e standard informatici comuni, nonché rappresenterà il centro di coordinamento e monitoraggio dei rapporti con la 3-I S.p.A. (cfr. § 2.2.2).

Per agevolare tutte le strutture nell'adozione di questo nuovo modello è prevista, inoltre, la pianificazione di azioni di comunicazione interna e di supporto al cambiamento organizzativo, con l'obiettivo di garantire il corretto coinvolgimento delle risorse dell'Istituto nelle nuove funzioni.

¹ I responsabili delle strutture, d'intesa con la Direzione Centrale Organizzazione, valuteranno se istituire un'apposita Area manageriale o accorpare la funzione «Procedure» con altre funzioni.



2.2.2 Missione della DC Tecnologia, Informatica e Innovazione




L'art. 28 del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, prevede disposizioni per la costituzione e disciplina della società 3-I S.p.A. per lo sviluppo, la manutenzione e la gestione di soluzioni software e di servizi informatici a favore degli enti previdenziali e delle pubbliche amministrazioni centrali.

L'attuale assetto organizzativo della DC Tecnologia Informatica e Innovazione non prevede ruoli e responsabilità per la gestione della 3-I S.p.A. che, per la realizzazione dei sistemi informativi dell'INPS, prenderà in carico le attività di sviluppo, manutenzione e gestione delle soluzioni software e dei servizi informatici.

La gestione dei progetti trasversali e di ecosistema su cui l'INPS è coinvolta (ad esempio la creazione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati, l'integrazione nel Sistema logicamente Integrato di Anagrafi – SIA, ecc.) non è governata centralmente da un'unica struttura ma affidata a singole Aree Dirigenziali, con il rischio di possibili disomogeneità nella gestione dei rapporti con gli altri soggetti istituzionali coinvolti nelle attività.

L'attuale assetto organizzativo prevede la presenza di una Struttura Tecnica per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale esterna alla DC Tecnologia, Informatica e

Innovazione. In ragione dell'evoluzione del contesto, anche in conseguenza del prossimo avvio di operatività della 3-I S.p.A., è necessario concentrare il coordinamento e la realizzazione delle progettualità innovative in un'unica struttura, per evitare rischi di duplicazione di attività, dispersione di risorse e competenze e non chiara attribuzione delle responsabilità individuando un interlocutore unico verso gli stakeholder coinvolti nella realizzazione di un progetto.

STRUTTURE IMPATTATE		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ DC Tecnologia, Informatica e Innovazione ✓ Struttura Tecnica per l'Innovazione e la Trasformazione Digitale 		
DRIVER DI ANALISI		
	Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale	
		Rafforzamento ruolo istituzionale dell'INPS
		
		Digitalizzazione dei servizi e proattività

Azioni di manutenzione organizzativa:

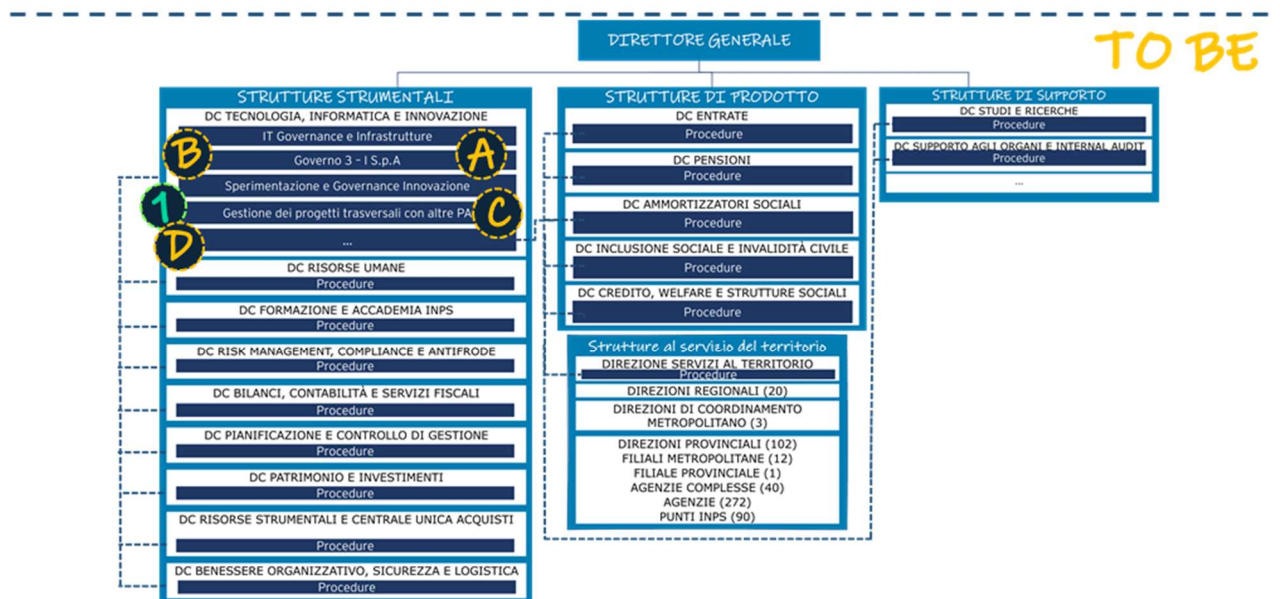
Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate per la DC Tecnologia, Informatica e Innovazione, che sarà responsabile di:

A. delinearne le linee guida per la realizzazione di servizi omogenei e standard informatici comuni nonché governare le attività di implementazione dei sistemi trasversali dell'Istituto (quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, gestione demand, pianificazione e budgeting, monitoraggio e controllo degli interventi informatici, governo di infrastrutture, reti, sicurezza ecc.). Il governo e la gestione dei singoli servizi saranno affidati alle Direzioni Centrali, come descritto nel relativo ambito di intervento (cfr. § 2.2.1). La DC Tecnologia Informatica e Innovazione garantirà la visione complessiva delle priorità e la pianificazione delle attività di sviluppo e degli interventi informatici in raccordo con le Direzioni centrali richiedenti, curandone altresì il monitoraggio e controllo.

B. assicurare il supporto alla definizione del modello di collaborazione con la società 3-I S.p.A. attraverso l'individuazione delle modalità di attivazione/coinvolgimento della stessa, dei servizi da realizzare, dei processi di comunicazione e dei livelli di servizio attesi.

C. introdurre in maniera organica l'innovazione in tutte le progettualità tecnologiche dell'Istituto, attraverso una funzione dedicata che si occuperà anche della sperimentazione di nuove tecnologie, soluzioni e prodotti.

D. gestire le relazioni con i soggetti istituzionali che presiedono, in qualità di *Design Authority*, alla definizione degli standard di riferimento per la trasformazione digitale. Tale funzione avrà l'obiettivo di garantire che l'Istituto ricopra un ruolo guida nella realizzazione dei progetti trasversali per la creazione di nuove piattaforme e servizi evoluti comuni tra diverse Amministrazioni.






2.3 Presidio della comunicazione e crisis management

L'attuale assetto organizzativo comporta una duplicazione e una frammentazione delle strutture preposte alla comunicazione (Ufficio Comunicazione Esterna e DC Organizzazione e Comunicazione Interna), che per loro natura, hanno finalità, obiettivi e competenze simili e complementari. Tale modello presenta le seguenti criticità:

- le due strutture hanno un livello organizzativo disomogeneo (la DC Organizzazione e Comunicazione Interna è una struttura di livello dirigenziale generale mentre l'Ufficio Comunicazione Esterna non lo è); inoltre alla DC Organizzazione e Comunicazione Interna è affidato il piano di comunicazione, con una partecipazione limitata dell'Ufficio Comunicazione Esterna, che prevede invece una parte significativa legata alle relazioni verso l'esterno.
- non facilita la definizione di una strategia unitaria di comunicazione che si rifletta in un piano organico di comunicazione.
- non prevede processi strutturati per la gestione di tutti i flussi e i canali di comunicazione con conseguenti potenziali perdite di efficienza nella gestione delle risorse e di efficacia nell'erogazione dei servizi, dovute a possibili disallineamenti tra i messaggi veicolati all'interno e verso l'utenza esterna.

L'attuale assetto organizzativo non prevede, inoltre, una governance centralizzata dedicata al Crisis Management. L'attuale modello risulta reattivo nelle situazioni di emergenza, con possibile rischio reputazionale, privo di un sistema di decisioni centralizzato che garantisca l'orchestrazione delle comunicazioni verso l'interno e verso l'esterno dell'INPS e carente di un piano per la prevenzione e la gestione delle situazioni di crisi.

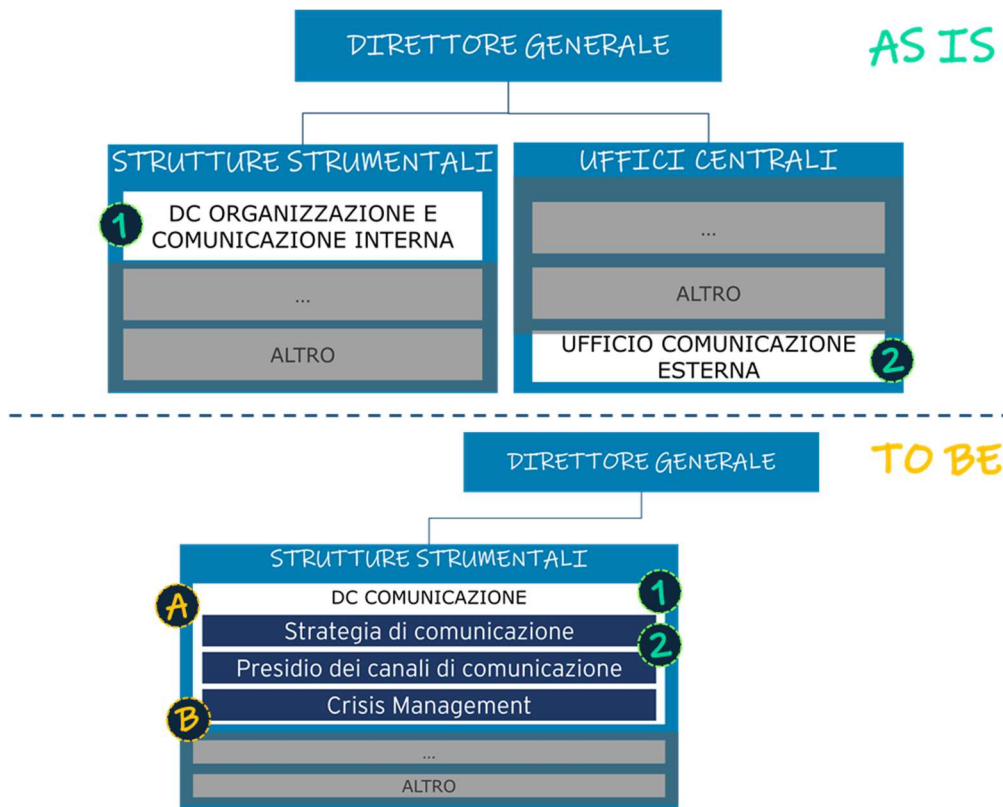
STRUTTURE IMPATTATE					
✓	Ufficio Comunicazione Esterna				
✓	DC Organizzazione e Comunicazione Interna				
DRIVER DI ANALISI					
	Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale		Rafforzamento ruolo istituzionale dell'INPS		Gestione dei rischi e Crisis Management

Azioni di manutenzione organizzativa:

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

A. Creazione di una nuova struttura «Direzione Centrale Comunicazione», che sarà responsabile della gestione centralizzata di tutti i flussi e i canali di comunicazione, interni ed esterni. Tale struttura dovrà integrare le competenze e le funzioni attualmente ricoperte dalla DC Organizzazione e Comunicazione Interna e dall'Ufficio Comunicazione Esterna e costituire un polo dedicato ai rapporti coi soggetti esterni all'Istituto, con l'obiettivo di stabilire relazioni bidirezionali, di ascolto e dialogo con tutti gli stakeholder promuovendo il ruolo dell'Istituto come attore dell'innovazione.

B. Creazione di una funzione dedicata per la gestione del Crisis Management con l'obiettivo di centralizzarne il processo, definendo un piano integrato che gestisca, anche in via preventiva, le situazioni di crisi e le eventuali emergenze. È necessario prevedere una chiara definizione di ruoli e responsabilità e una comunicazione che investa verso l'obiettivo di creare un clima stabile e continuativo di fiducia nei confronti dell'Istituto, coordinando la comunicazione all'interno e all'esterno dell'Istituto stesso. La funzione avrà anche l'obiettivo di valorizzare i dipendenti come brand ambassador dell'organizzazione, dotandoli degli strumenti comunicativi e di soft-skill necessari per affrontare queste tipologie di situazioni.



2.4 Evoluzione delle funzioni di supporto agli Organi

Nell'attuale assetto organizzativo le strutture di supporto al Presidente, al Consiglio di Amministrazione e al Direttore generale verificano, tra l'altro, la conformità dei provvedimenti e delle proposte di deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

La duplicazione dei controlli di conformità da parte di uffici diversi può comportare ritardi decisionali nel normale processo di adozione dei provvedimenti da parte degli Organi.

Ai fini di una maggiore efficienza operativa e segregazione delle responsabilità si rileva la necessità di affidare al supporto consulenziale della funzione indipendente di internal audit l'approfondimento degli aspetti tecnici correlati alle verifiche di conformità degli atti alla normativa primaria e regolamentare nonché alle verifiche di coerenza generale degli stessi rispetto al presidio dei rischi aziendali.

STRUTTURE IMPATTATE

- ✓ DC Audit e Monitoraggio Contenzioso
- ✓ DC Presidente e Organi collegiali
- ✓ Segreteria tecnica del Direttore Generale
- ✓ DC Studi e Ricerche

DRIVER DI ANALISI



Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale

Azioni di manutenzione organizzativa:

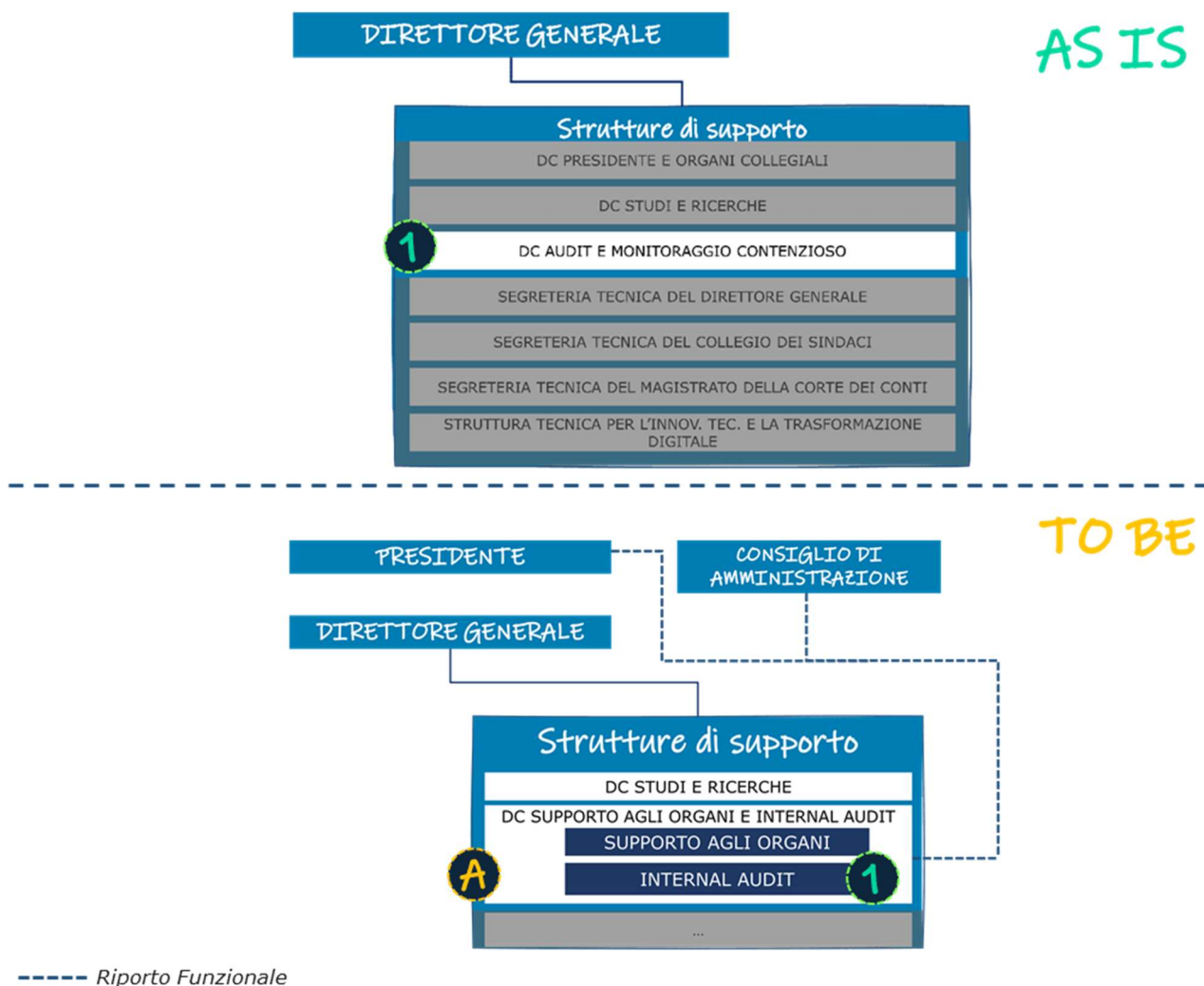
Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

A. Creazione di una nuova funzione «Supporto agli Organi» all'interno della «DC Audit e monitoraggio contenzioso» contestualmente rinominata «Direzione Centrale Supporto agli Organi e Internal Audit»².

Tale funzione - inserita in una Direzione che è in posizione di equidistanza e di diretto riporto rispetto al Direttore Generale, al Presidente e al Consiglio di Amministrazione - svolgerà un'attività indipendente ed obiettiva di consulenza a supporto dei predetti Organi nell'adozione degli atti di propria competenza, verificando:

- la completezza dell'istruttoria;
- la conformità alla normativa primaria e regolamentare;
- la coerenza generale degli stessi rispetto al presidio dei rischi aziendali e all'obiettivo di costante miglioramento dei processi dell'organizzazione.

L'introduzione di questa funzione costituisce, inoltre, un elemento di rafforzamento della posizione dei predetti Organi verso l'esterno, in quanto potrà fornire supporto anche nell'ambito delle richieste formulate dagli Organi di controllo.



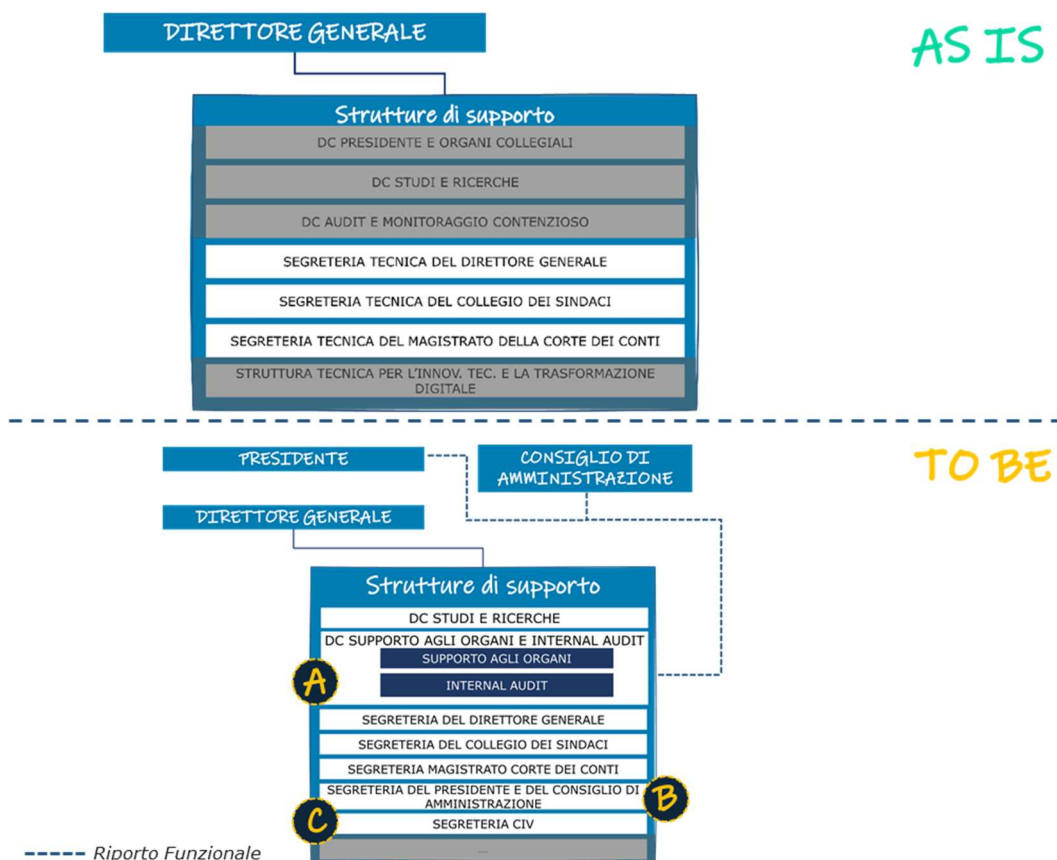
² Con riferimento alle responsabilità della funzione Internal Audit della DC Supporto agli Organi e Internal Audit si veda l'ambito «Presidio controllo e gestione dei rischi» (cfr. § 2.5).

Ulteriori azioni riguardanti l'evoluzione delle funzioni di supporto agli Organi sono descritte nel prosieguo del documento.

B. Revisione dell'assetto organizzativo e delle funzioni delle Segreterie degli Organi che saranno responsabili delle seguenti attività:

- per la Segreteria del Direttore Generale: assicurare la gestione dei flussi, gestire le attività connesse alle relazioni del Direttore Generale con Ministeri ed Organi, ai rapporti con le Direzioni Centrali e territoriali, alle relazioni esterne e alle funzioni istituzionali del Direttore Generale;
- per la Segreteria del Presidente, del Vicepresidente e del Consiglio di Amministrazione:
 - gestire le attività connesse alle funzioni istituzionali e alle relazioni esterne del Presidente con gli Organi di Governo, con i Ministeri, con le Commissioni parlamentari ed altri enti pubblici e privati;
 - predisporre gli Ordini del Giorno e gestire le sedute del Consiglio di Amministrazione;
 - supporto amministrativo alle attività proprie del Presidente, del Vicepresidente e del Consiglio di Amministrazione.
 - coordinare la gestione dei flussi, il supporto tecnico e amministrativo ai Comitati amministratori delle Gestioni previdenziali e assistenziali dell'Istituto.

C. Costituzione di una autonoma Segreteria Amministrativa del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, responsabile della gestione delle attività amministrative del predetto organo.



2.5 Presidio, controllo e gestione dei rischi




L'attuale assetto organizzativo non prevede un modello integrato di valutazione e gestione dei rischi. Le responsabilità sono distribuite su diverse strutture:

- gli aspetti di *Risk assessment* e *Internal auditing* vengono gestiti dalla Direzione centrale Audit e Monitoraggio del Contenzioso;
- gli ambiti di valutazione e trattamento dei rischi sono attribuiti alle Strutture responsabili dei diversi processi operativi, che provvedono alla gestione e rendicontano i risultati ai Vertici dell'Istituto.

Non è presente un framework integrato per il coordinamento delle attività di controllo di primo, secondo e terzo livello con conseguente difficoltà di omogeneizzazione degli approcci operativi e di valorizzazione delle sinergie conseguibili tra gli attori coinvolti.

Il processo di gestione delle attività post audit/follow up è attualmente in carico alle DC di Prodotto ma l'implementazione degli action plan non è collegata con il *sistema di valutazione e misurazione della performance*, con conseguenti possibili riflessi in termini di corretta e tempestiva implementazione delle azioni correttive definite.

Non è presente una struttura preposta allo sviluppo e all'evoluzione delle metodologie e degli approcci operativi per una gestione "preventiva" dei rischi.

STRUTTURE IMPATTATE		
<ul style="list-style-type: none">✓ DC Antifrode✓ DC Audit e Monitoraggio Contenzioso✓ DC Pianificazione e controllo di Gestione		
DRIVER DI ANALISI		
 Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale	 Ruoli e responsabilità	 Gestione dei rischi e Crisis Management

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

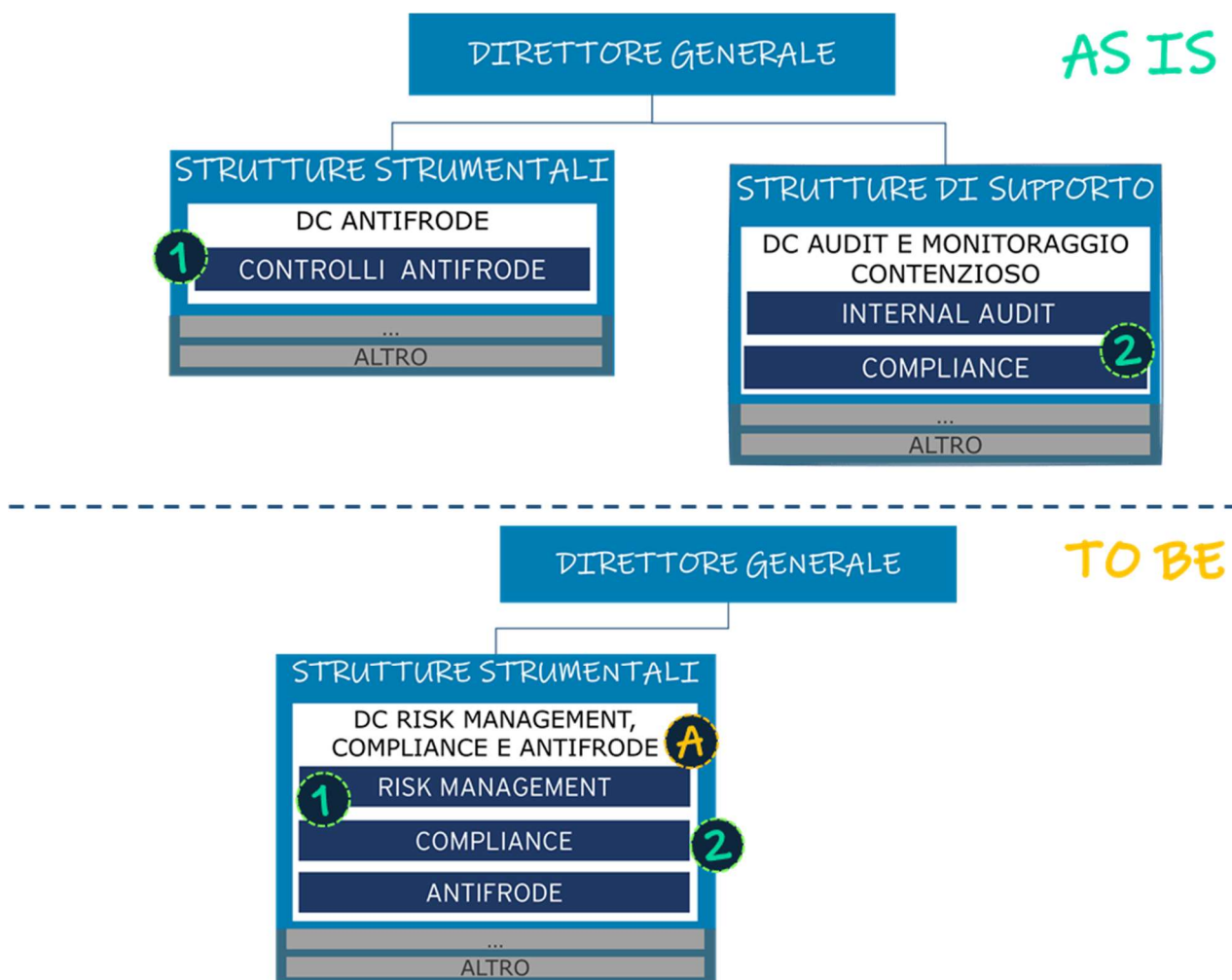
A. Creazione della «Direzione Centrale Risk Management, Compliance e Antifrode» che integri le responsabilità attualmente in capo alla DC Antifrode con le seguenti principali responsabilità nelle attività di controllo di secondo livello che derivano, sviluppate e sistematizzate, dalla DC Audit e monitoraggio contenzioso (a sua volta trasformata in DC Supporto agli Organi e Internal Audit – cfr. § 2.4):

- coordinare le funzioni interne di controllo e assicurare l'attività di reporting nei confronti del management apicale e degli Organi in merito all'evoluzione del profilo di rischio complessivo;
- indirizzare e coordinare le attività di Risk Assessment periodico;
- garantire l'attuazione e il monitoraggio delle azioni di risposta al rischio e l'implementazione degli action plan conseguenti alle attività di risk assessment e internal audit. Le verifiche sulla corretta e tempestiva

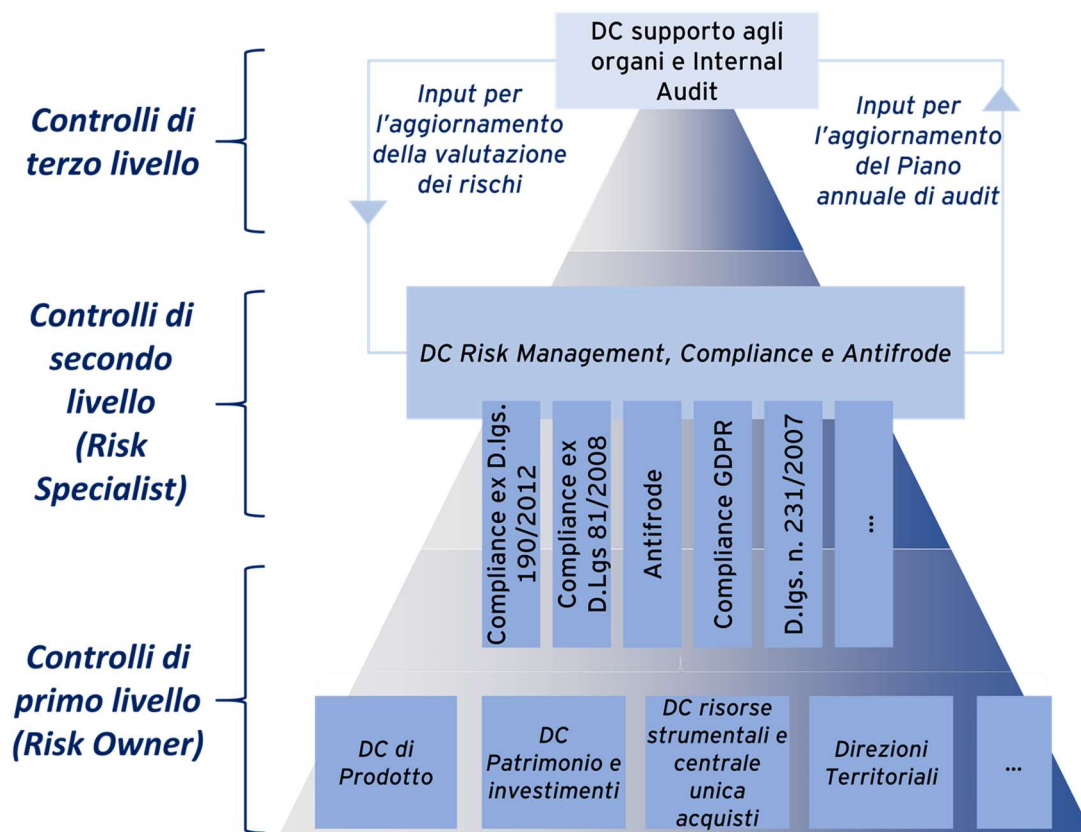
implementazione degli Action plan saranno input per la DC Pianificazione e Controllo ai fini della valutazione della performance;

- coordinare le attività di compliance alle normative di riferimento in termini di privacy, antiriciclaggio, monitoraggio dei controlli sul processo produttivo e sul processo di autocertificazione, ecc.;
- definire, implementare e garantire l'evoluzione del framework di Risk Management;
- svolgere un ruolo preventivo e proattivo nella valutazione ex ante dei rischi;
- fornire il supporto al Responsabile della Protezione dei Dati.

La DC Risk Management, Compliance e Antifrode si inserisce nella più ampia governance del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, che vede la DC Supporto agli Organi e Internal Audit quale responsabile dei controlli di terzo livello, e collabora alla diffusione della cultura della prevenzione e gestione dei rischi.



Con la creazione di una funzione dedicata ai controlli di secondo livello si definiscono le basi organizzative per l'adozione e implementazione di un framework di gestione del rischio basato su tre livelli (rappresentato nella figura a seguire):



A. La «Direzione Centrale Supporto agli Organi e Internal Audit» assicura una indipendente attività di assurance e consulenza ed ha l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Tale struttura è responsabile dei controlli di terzo livello. Si relazionerà con la DC Risk Management, Compliance e Antifrode:

- Ricevendo gli input per l'aggiornamento del Piano annuale di audit
- Fornendo gli input per l'aggiornamento della valutazione dei rischi.

B. La DC Risk management, Compliance e Antifrode è responsabile delle attività di controllo di secondo livello.




C. I controlli di primo livello continuano ad essere in carico alle funzioni aziendali operative. Tali funzioni sono responsabili dell'implementazione dei presidi di controllo definiti in accordo con la DC Risk Management, Compliance e Antifrode e dello svolgimento delle attività operative, in conformità alle normative interne ed esterne ai fini di una corretta gestione del rischio.

2.6 Presidio delle opportunità di finanziamento e delle relazioni istituzionali connesse

L'attuale assetto organizzativo non prevede una struttura dedicata all'individuazione e alla gestione delle opportunità di finanziamento a valere su risorse europee e nazionali. Sulla base delle esperienze maturate nell'ambito di progetti conclusi ed in corso e tenuto conto del ruolo strategico ricoperto da INPS nel sistema-Paese, al fine di assicurare l'individuazione e la gestione delle opportunità di finanziamento, è necessaria una funzione dedicata che possa assicurare un presidio end-to-end dei

processi di gestione, nonché rappresentare il punto di riferimento per i rapporti con le autorità di gestione preposte all'amministrazione dei finanziamenti.

L'attuale assetto organizzativo non prevede, nell'ambito dei progetti finanziati, una struttura dedicata al presidio delle relazioni, necessarie all'Istituto per ricoprire un ruolo di riferimento, sia all'interno dell'ecosistema della Pubblica Amministrazione italiana, sia come rappresentante dell'innovazione nei contesti internazionali. L'assenza di tale funzione espone l'Istituto al rischio di non sfruttare il proprio potenziale di risorse, progetti e competenze per assumere un ruolo di primo piano nella definizione delle strategie nazionali e comunitarie in termini di evoluzione e innovazione dei sistemi di sicurezza sociale.

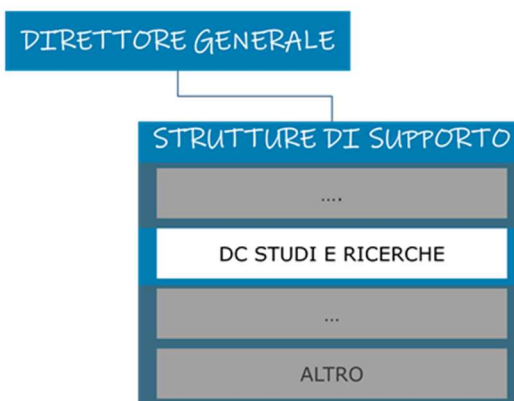
STRUTTURE IMPATTATE		
✓ N/A		
DRIVER DI ANALISI		
 Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale	 Ruoli e responsabilità	 Rafforzamento ruolo istituzionale dell'INPS

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

- A. Creazione di una funzione, all'interno della DC Studi e Ricerche, responsabile per:
- Presidio end-to-end del processo di attrazione e gestione dei fondi nazionali ed europei attraverso:
 - Scouting dei Fondi Pubblici di interesse e matching rispetto alle linee programmatiche e strategiche
 - Definizione del piano operativo per ogni opportunità individuata e gestione delle procedure amministrative per l'accesso all'opportunità di finanziamento
 - Individuazione partner e costituzione di network
 - Preparazione e invio della domanda di finanziamento
 - Gestione dei progetti mediante attività di PMO, monitoraggio, rendicontazione, controllo
 - Gestione procedure amministrativo-legali
 - Governo delle relazioni con i soggetti istituzionali coinvolti nel processo di gestione dei finanziamenti.
 - Coordinamento delle relazioni con istituzioni europee ed internazionali.

AS IS



TO BE





2.7 Valorizzazione del ruolo attivo dell'Istituto di supporto tecnico nell'ambito dell'evoluzione delle norme in materia di sicurezza sociale

Il patrimonio informativo dell'Istituto rappresenta un asset di primaria importanza, grazie alla consistente mole di dati che permette di evidenziare, analizzare e prevedere trend e fenomeni sociali di grande impatto per il sistema-Paese.

L'attuale assetto organizzativo prevede che il patrimonio dati dell'Istituto sia utilizzato prevalentemente in:

- collaborazioni della DC Studi e Ricerche alle attività scientifiche di Università e centri di ricerca per promuovere gli studi sulle politiche sociali;
- elaborazione da parte del Coordinamento Generale Statistico Attuariale di reportistica, relativa ai prodotti e servizi offerti dall'Istituto, destinata a strutture interne o esterne all'Istituto e finalizzata a fornire supporto nell'attività degli Organi di Governo nell'ambito dell'evoluzione delle norme di sicurezza sociale.

Vista l'evoluzione del contesto istituzionale che prevede una Pubblica Amministrazione sempre più data-driven, risulta fondamentale far evolvere la funzione dell'Istituto, nell'ottica di realizzare modelli predittivi e di simulazione di scenari che supportino la trasformazione del ruolo dell'Istituto nel farsi soggetto attivo e promotore di iniziative di innovazione dei sistemi di sicurezza sociale, oltre che svolgere la funzione di "Osservatorio legislativo".

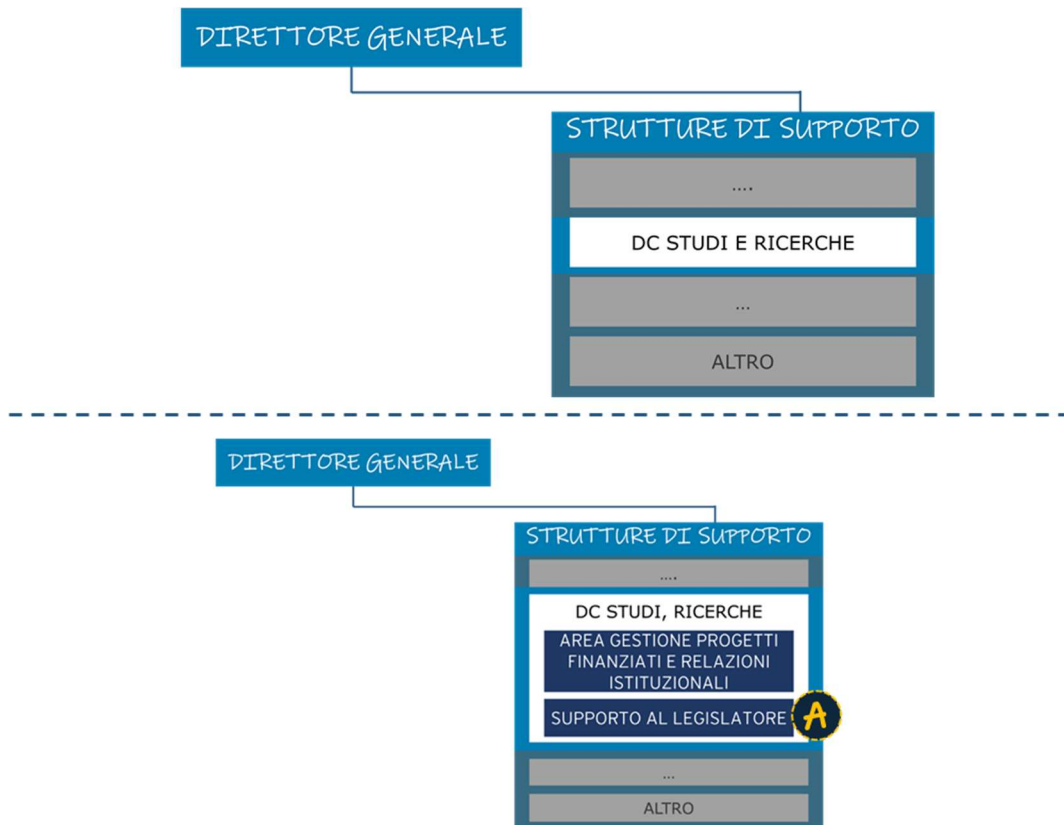
STRUTTURE IMPATTATE		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ DC Studi e Ricerche ✓ Coordinamento Generale Statistico Attuariale ✓ DC Presidente e Organi Collegiali 		
DRIVER DI ANALISI		
	Digitalizzazione dei servizi e proattività	
Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale		Rafforzamento ruolo istituzionale dell'INPS

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

- A. Creazione, all'interno della Direzione Centrale Studi e Ricerche, di una funzione di supporto tecnico ed operativo nell'ambito dell'evoluzione della normativa in materia di sicurezza sociale. La funzione avrà la responsabilità di:
- supportare il ruolo attivo dell'Istituto nelle attività degli Organi di Governo in termini di proposta di interventi normativi di semplificazione e revisione delle politiche sociali e previdenziali. In particolare, la funzione avrà il compito di valutare gli scenari di introduzione di nuove misure, verificandone la sostenibilità attraverso l'analisi predittiva degli impatti di tali interventi sui sistemi di sicurezza sociale.
 - proporre interventi di sperimentazione normativa (sandbox), in ambienti strutturati e controllati, all'interno dei quali collaudare, su scala ridotta e per un periodo di tempo limitato, nuovi paradigmi di erogazione dei servizi, al fine di valutare l'impatto di potenziali modifiche legislative.
 - Supportare la valutazione dell'efficacia dell'attuazione delle politiche pubbliche, attraverso l'analisi degli impatti sui sistemi di sicurezza sociale, nonché con lo studio delle informazioni presenti nelle banche dati dell'Istituto e/o di altri soggetti Istituzionali coinvolti.

Tale funzione ha come obiettivo quello di contribuire al processo di miglioramento continuo dell'efficacia del ruolo dell'Istituto nell'ambito dei procedimenti di adozione dei provvedimenti legislativi in materia previdenziale e assistenziale, con il supporto delle Strutture centrali di prodotto e del Coordinamento generale statistico attuariale.



2.8 Presidio delle tematiche green

L'attuale assetto organizzativo non valorizza in maniera compiuta gli aspetti di sostenibilità ambientale che attualmente sono considerati parte integrante della strategia delle grandi organizzazioni.

In particolare, le funzioni preposte alla gestione delle tematiche green sono attualmente distribuite tra diverse strutture organizzative dell'Istituto, coinvolte negli ambiti di rispettiva competenza (edifici, luoghi di lavoro, infrastrutture, contratti di appalto, ecc..).

Gli aspetti di sostenibilità hanno degli impatti potenzialmente rilevanti per l'Istituto, da diversi punti di vista:

- valorizzazione dei propri asset aziendali
- miglioramento della percezione dell'immagine dell'Istituto presso il personale interno e gli utenti esterni
- contributo significativo al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità a livello nazionale e internazionale.

Si rileva pertanto l'esigenza di introdurre un livello di governance centralizzata che sia responsabile di gestire e monitorare tutte le iniziative in ambito di sostenibilità.

STRUTTURE IMPATTATE

- ✓ DC Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica
- ✓ DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti
- ✓ DC Patrimonio e Investimenti
- ✓ DC Tecnologia Informatica e Innovazione
- ✓ Coordinamento Generale Tecnico Edilizio

DRIVER DI ANALISI



Crescita del personale

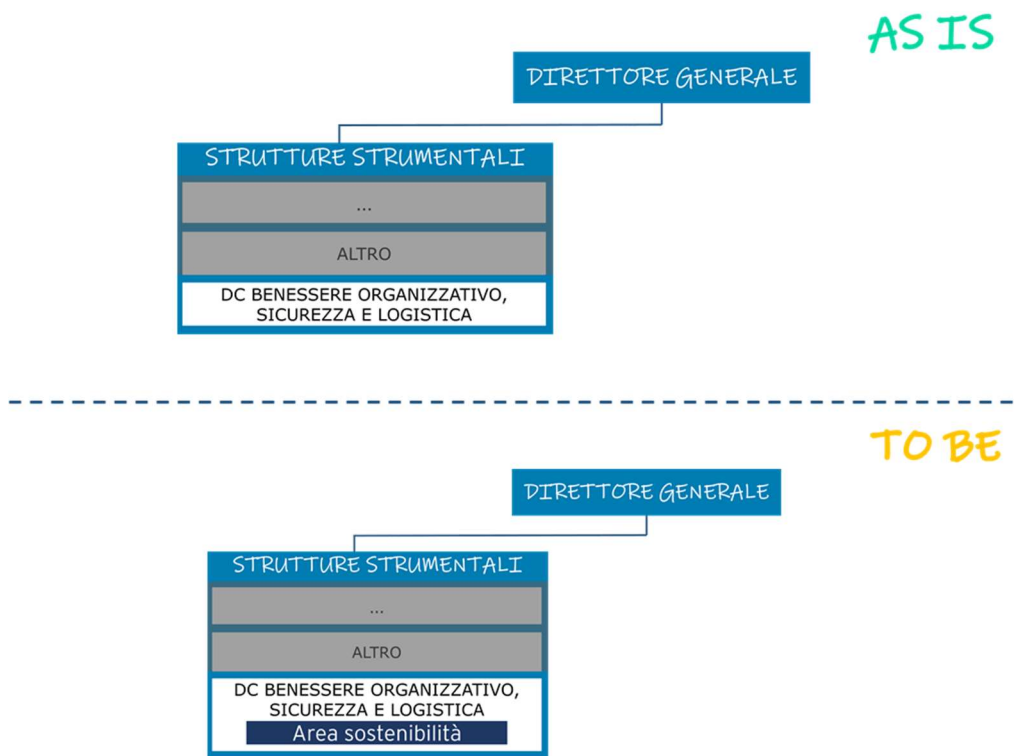


Rafforzamento ruolo istituzionale dell'INPS

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

- A. Creazione all'interno della DC Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica di una funzione dedicata al presidio delle tematiche di sostenibilità, che centralizzi le iniziative dell'Istituto su tali ambiti. La funzione avrà la responsabilità di:
- assicurare l'impegno dell'Istituto verso la sostenibilità, individuando obiettivi di miglioramento concreti e attivando interventi per raggiungerli
 - declinare le iniziative per lo sviluppo delle tematiche di sostenibilità per le specifiche unità organizzative, interfacciandosi con:
 - La DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti per assicurare che le tematiche di sostenibilità siano adeguatamente valorizzate nei bandi di gara emanati dall'Istituto per acquisire beni e servizi
 - La DC Patrimonio e Investimenti e il Coordinamento Generale Tecnico Edilizio per le iniziative di razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'Istituto e le progettualità di efficientamento energetico e smart-building
 - La DCTII per la razionalizzazione delle infrastrutture ICT, nonché nella digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei procedimenti amministrativi
 - La DC Formazione e Sviluppo Risorse Umane per gli interventi volti ad aumentare le competenze del personale sulle tematiche di sostenibilità.
 - guidare il cambiamento legato alla sostenibilità in tutte le unità aziendali dell'organizzazione
 - definire strumenti concreti e affidabili per rilevare l'impatto dei progetti dell'Istituto in ambito ESG (Environmental, Social and Governance) e costruire il bilancio di sostenibilità dell'Istituto.



2.9 Riduzione dei riporti di livello non dirigenziale generale al Direttore Generale

L'attuale assetto organizzativo prevede un elevato numero di strutture di livello dirigenziale non generale che riportano direttamente al Direttore Generale, con una mancata efficienza in termini di flussi di comunicazione e gestione delle decisioni, nonché con un appesantimento dell'agenda del DG e delle sue possibili interazioni con la Struttura.

Tali strutture presentano, inoltre, competenze e responsabilità su ambiti tematici specifici che non ne permettono una gestione organica all'interno di un'unica Direzione di livello dirigenziale generale.

Si ritiene, pertanto, necessario una razionalizzazione di queste strutture riconducendole all'interno della Direzione Centrale più attinente per ambito tematico di competenza, al fine di garantire la valorizzazione delle sinergie di funzionamento nell'ambito delle Direzioni e un efficientamento complessivo delle interazioni con il Direttore Generale.

STRUTTURE IMPATTATE

- ✓ Direzioni Centrali
- ✓ Uffici Centrali

DRIVER DI ANALISI



Crescita del personale

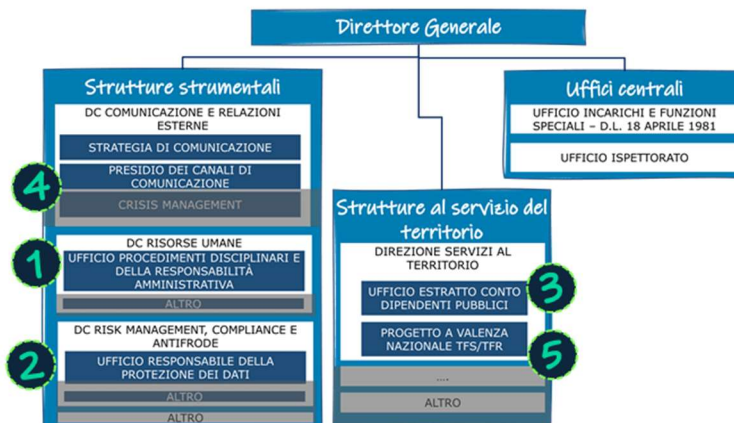
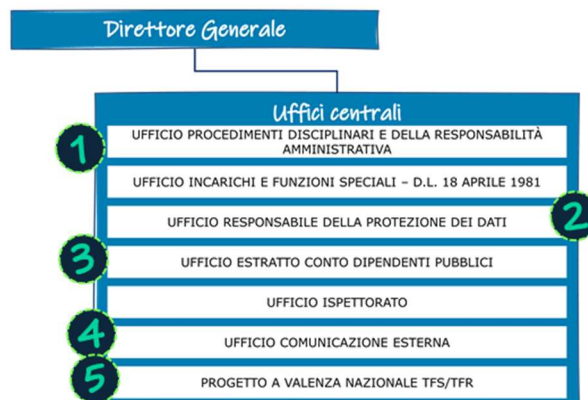


Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

- Mantenimento degli Uffici centrali, con caratteristiche non riconducibili ad altre Direzioni centrali:
 - Ufficio Incarichi e Funzioni speciali - D.I. 18 aprile 1981
 - Ufficio Ispettorato
- Riallocazione delle restanti strutture in Direzioni centrali esistenti:
 - Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa confluisce nella Direzione Centrale Risorse Umane;
 - Ufficio Responsabile della Protezione dei Dati confluisce nella DC Risk Management, compliance e Antifrode;
 - Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici confluisce nella Direzione Servizi al Territorio;
 - Ufficio Comunicazione esterna confluisce nella DC Comunicazione, come descritto nel relativo ambito «Presidio della comunicazione e crisis management»;
 - Progetto a valenza nazionale TFS/TFR confluisce nella Direzione Servizi al Territorio.



2.10 Accademia Inps

Con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo della cultura della sicurezza sociale e la diffusione dei valori qualificanti dello Stato sociale italiano, nonché di assicurare lo sviluppo professionale del personale dell'Istituto e degli iscritti alle Gestioni Inps, di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 5-ter, comma 1 del decreto legge 21 marzo 2022, n. 21 convertito con modificazioni dalla L. 20 maggio 2022, n. 51, che nell'introdurre i commi 3-bis, 3-ter e 3-quater all'art. 1 della legge 9 marzo 1989, n. 88, ha stabilito che l'Istituto svolge "attività di ricerca, aggiornamento, perfezionamento e formazione post-laurea, nelle materie di propria competenza, per i dipendenti dell'Istituto e per gli iscritti alle gestioni "Unitaria prestazioni creditizie e sociali", "Assistenza magistrale" e "Assistenza IPOST", nonché attività di divulgazione scientifica, anche su commissione, finanziate da soggetti pubblici e privati, nelle medesime materie":

A. Istituzione dell'Accademia Inps all'interno della DC Formazione, con il compito di gestione delle attività ad essa connesse, e in particolare:

- Programmare e gestire le attività dell'Accademia Inps come polo di formazione e promozione della cultura previdenziale, in collaborazione con le altre strutture coinvolte ai sensi dell'apposito regolamento.
- Organizzare percorsi di alta formazione anche con le altre Pubbliche Amministrazioni, con le Istituzioni formative e con Organismi internazionali per lo sviluppo di sinergie e programmi comuni di formazione e sviluppo professionale, anche mediante apposite convenzioni.
- Gestire le attività di divulgazione in materia di sicurezza sociale, organizzare seminari e convegni, pubblicare le ricerche e le analisi nelle collane dell'Istituto.

Le competenze in dettaglio saranno disciplinate da apposito regolamento che sarà portato per l'approvazione all'attenzione del Consiglio di amministrazione.

STRUTTURE IMPATTATE

- ✓ DC Formazione e sviluppo risorse umane

DRIVER DI ANALISI



Crescita del personale

2.11 Creazione di una struttura a supporto del Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

L'attuale assetto prevede che la funzione di supporto al RPCT sia incardinata stabilmente nella Direzione centrale Audit e monitoraggio contenzioso, e tale collocazione organizzativa potrebbe non consentire la coincidenza tra il Direttore

centrale di riferimento della struttura e il Dirigente di livello generale a cui attribuire l'incarico di Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Azioni di manutenzione organizzativa

Di seguito si riportano le proposte di azioni di manutenzione organizzativa individuate:

A. Creazione di una struttura, da incardinare, di volta in volta, nella Direzione centrale affidata al dirigente titolare dell'incarico aggiuntivo di RPCT, che fornisca supporto alla funzione del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza ai fini dell'adempimento degli obblighi previsti in materia dalla normativa vigente.

Tale supporto avrà ad oggetto le funzioni svolte dall'RPCT nell'ambito della Prevenzione della Corruzione e, in particolare:

- Predisporre il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e curarne i correlati adempimenti, nonché monitorare l'attuazione delle misure previste.
- Predisporre la relazione annuale del RPCT e curarne i correlati adempimenti.
- Attuare il sistema di gestione del rischio corruzione (Registro degli eventi rischiosi, individuazione/valutazione/trattamento del rischio corruzione, individuazione delle misure generali e specifiche di mitigazione, monitoraggio delle misure specifiche e monitoraggio e riesame del Registro degli eventi rischiosi).
- Vigilare sugli adempimenti anticorruzione delle società controllate dall'Istituto.

Inoltre, il supporto avrà ad oggetto le funzioni svolte dall'RPCT nell'ambito della trasparenza e, in particolare:

- Vigilare sul rispetto degli obblighi di pubblicazione da parte delle Strutture dell'Istituto e da parte delle società controllate dall'Istituto.
- Gestire gli accessi civici semplici e i riesami degli accessi civici generalizzati.

STRUTTURE IMPATTATE

N/A

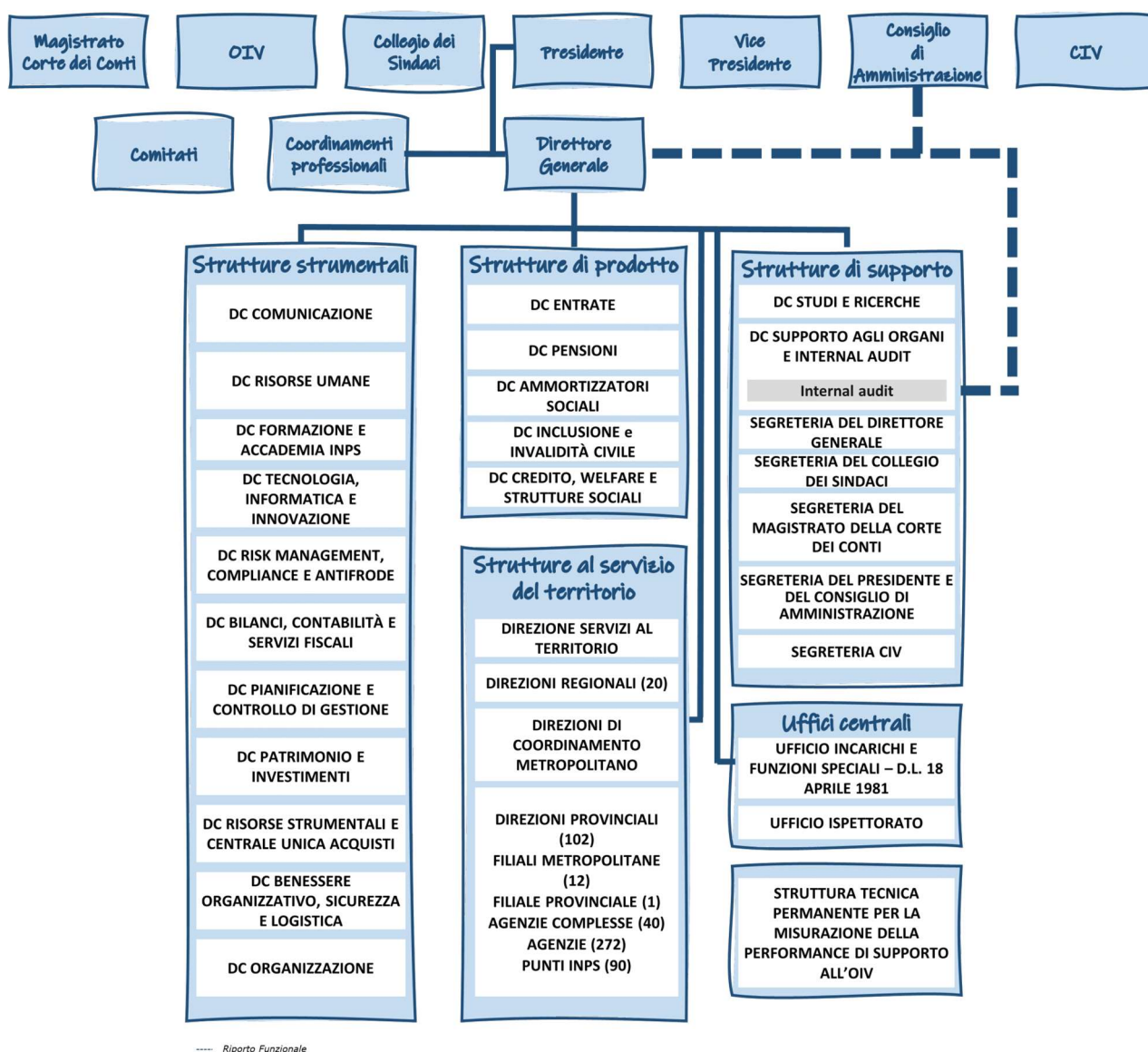
DRIVER DI ANALISI



Semplificazione amministrativa e omogeneità gestionale

2.12 Struttura organizzativa to - be dell'Istituto - organizzazione di primo livello

L'assetto organizzativo della Direzione generale TO BE è rappresentato graficamente come segue:



Si fa presente che, per esigenze organizzative connesse alla necessità di conferire, con la medesima decorrenza, tutti gli incarichi di livello dirigenziale generale e non generale, anche al fine di assicurare la più ampia partecipazione alla procedura di interpello per tutte le posizioni previste dall'ordinamento dei servizi, all'adozione

dell'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Istituto farà seguito quindi l'avvio delle procedure riattribuzione di tutti gli incarichi di prima e seconda fascia.