



Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Direzione Regionale Lombardia

ALLEGATO AL VERBALE D'INTESA DEL 21 LUGLIO 2009

SOMMARIO:

1. *Premessa*
2. *L'architettura organizzativa dell'area metropolitana di Milano*
3. *Il nuovo modello di Direzione provinciale metropolitana*
4. *La revisione dei bacini d'utenza*
5. *Le leve gestionali*
 - 5.1. *Le fasi di realizzazione del progetto*
 - 5.2. *La comunicazione interna ed esterna*
 - 5.3. *L'empowerment*
 - 5.4. *La formazione*
 - 5.5. *Il sistema premiante*
6. *Il piano logistico*

1. Premessa

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

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

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

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

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

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



Handwritten signatures in blue ink, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, some with a small number '2' next to them.

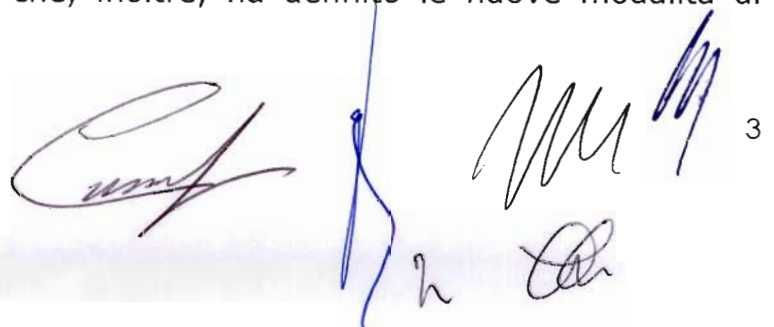
È, in sostanza, il modello back office/front office che caratterizza le aziende di servizi nel momento che scelgono di rapportarsi all'utente in una visione unitaria, tale da superare la frammentazione degli adempimenti e ne consenta la gestione in una "logica soggettiva" adeguata alle diverse richieste di servizio.

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

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

2. L'architettura organizzativa delle strutture territoriali dell'area metropolitana di Milano

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



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical line, and several smaller signatures and initials on the right, with the number 3 at the end.

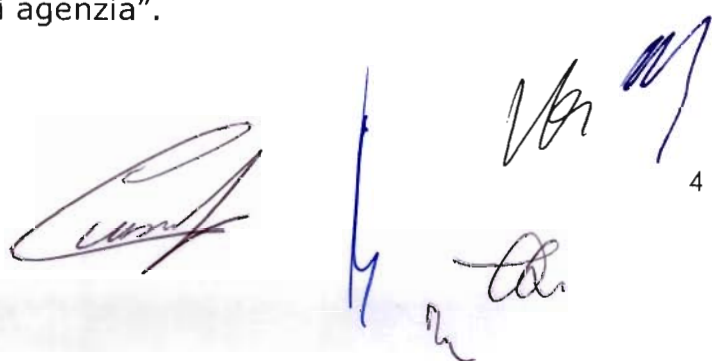
La riorganizzazione delle strutture di produzione sul territorio costituisce, ora, lo snodo fondamentale per dare coerenza e concretezza all'intero processo di riordino nell'area metropolitana di Milano.

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

- responsabilità, da parte della Direzione provinciale del coordinamento di tutte le Agenzie, metropolitana, complesse ed ordinarie che incidono sul territorio di competenza e dei loro livelli di servizio;
- presidio, a livello di direzione provinciale, delle attività di back office legate alla gestione dei Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare;
- focalizzazione delle funzioni legale e medico legale sulle attività specialistico-professionali, integrazione con i processi amministrativi e riconduzione a questi ultimi delle attività di tipo istruttorio e gestionale.
- attribuzione alle Agenzie, metropolitana, complesse ed ordinarie delle attività di erogazione dei servizi agli utenti;
- previsione, in condizioni di elevata prossimità all'utenza anche in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, della costituzione di punti INPS per l'erogazione dei servizi individuati sulla base di specifiche esigenze dell'utenza servita.

In tale contesto, per la portata innovativa, assume centralità per la corretta gestione delle attività di front office e back office, la visione integrata dei processi produttivi.

Di seguito vengono rappresentate le principali novità organizzative introdotte nel processo integrato di gestione dei "flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare" e di gestione dei "servizi di agenzia".



4

Il processo integrato di gestione dei "flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare

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

L'obiettivo strategico assunto in questi ultimi anni dall'Istituto di aumento del gettito delle entrate, attraverso la riduzione dei fenomeni di evasione ed elusione contributiva, e di garanzia, nel contempo, della corrente e corretta alimentazione dei conti assicurativi individuali ed aziendali, ha portato all'avvio di un processo di riprogettazione delle attuali modalità di governo dell'area di gestione del soggetto contribuente.

La figura 1 nella pagina seguente riporta il disegno del nuovo processo integrato di gestione dei contributi.

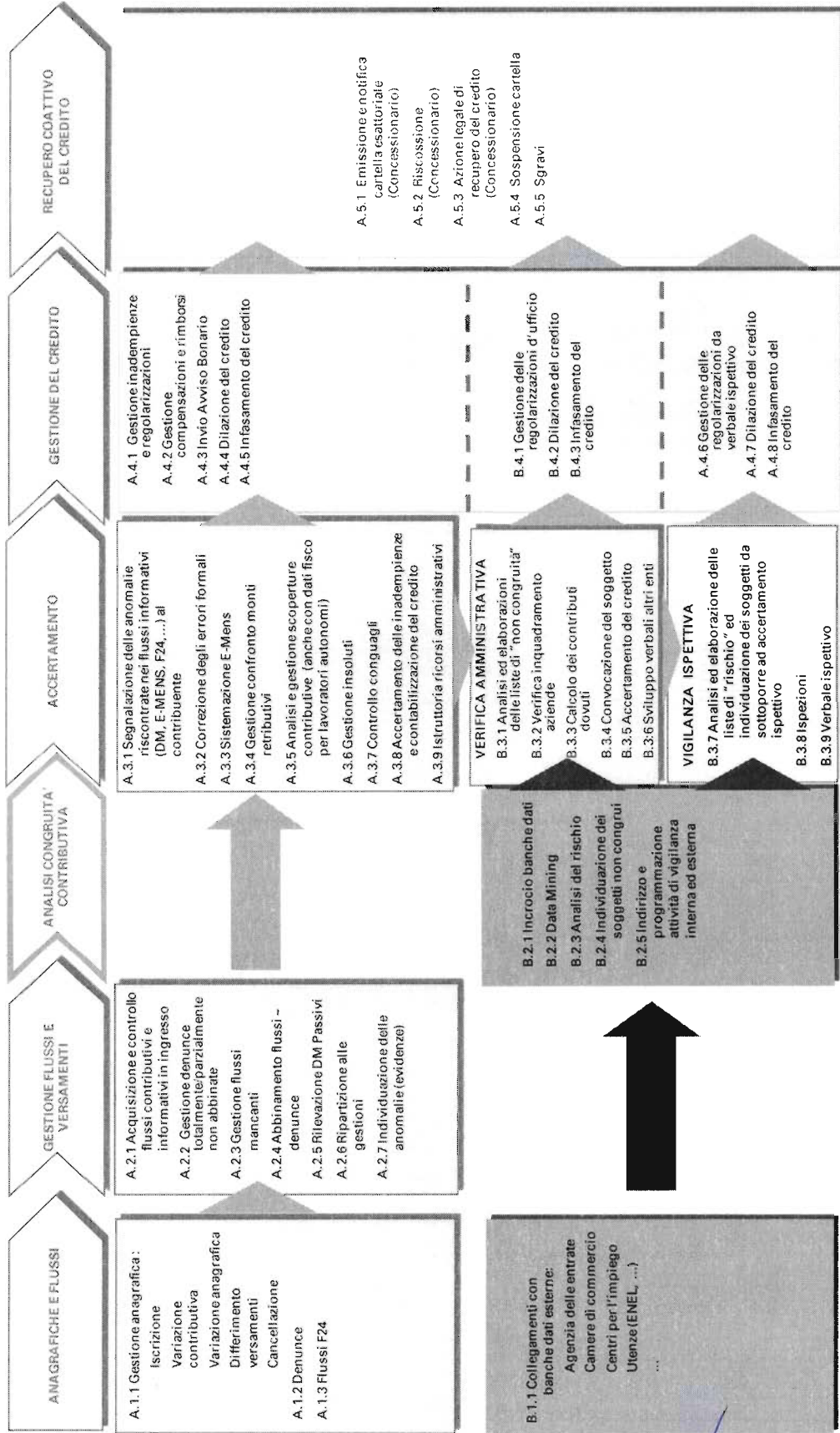
Le principali caratteristiche del nuovo processo riguardano:

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



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical line, and several smaller signatures and initials on the right.

figura 1 rappresentazione del processo integrato di gestione dei "flussi assicurativi, contributivi e aziendali e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare"



Handwritten signatures and initials in blue and black ink, including a large signature and several smaller ones.

Il processo di gestione dei servizi di agenzia

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

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

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

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

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

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

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



Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word "Pop" and other illegible marks.

3. Il nuovo modello della Direzione Provinciale metropolitana di Milano

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

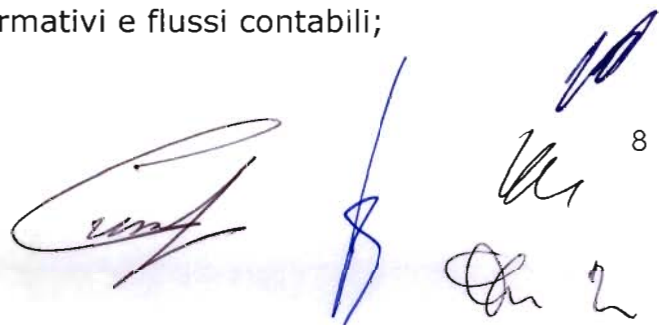
Sulla base delle disposizioni contenute nella citata Determinazione, pertanto, è stata elaborata la seguente proposta di organigramma per la Direzione Provinciale metropolitana di Milano.

In particolare, il modello organizzativo delineato, ne definisce il ruolo, enfatizzando due prevalenti aree di responsabilità:

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

Le principali innovazioni rispetto all'attuale modello attengono:

- l'introduzione di Aree manageriali a presidio delle attività "core" di "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali ed a presidio della prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare" e "coordinamento e controllo produzione agenzie";
- l'istituzione di una "Agenzia metropolitana", posta a presidio, per i cittadini residenti nel bacino d'utenza della Direzione provinciale del vecchio ordinamento, delle linee di prodotto/servizio relative al cliente assicurato pensionato e richiedente prestazioni a sostegno del reddito e presso la quale accentrare per tutta la provincia di MILANO la gestione di servizi specialistici all'utenza;
- la creazione di un unico Centro medico legale provinciale, integrato con due linee di prodotto specialistiche dedicate, rispettivamente, all'invalidità civile ed all'invalidità/inabilità pensionabile, collocato in via G.B. Vico 11;
- il trasferimento a livello regionale e centrale dei processi di supporto relativi alla gestione dei fatti amministrativi del personale, acquisti dei beni strumentali, assistenza ai sistemi informativi e flussi contabili;



Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page. There are three distinct signatures: a large, stylized one on the left, a vertical one in the middle, and a smaller one on the right with the number '8' above it. Below the rightmost signature is another smaller signature with the number '2' below it.

- il superamento delle rigidità di servizio tra le diverse tipologie di Unità di Processo derivanti dalla esigenza della presa in carico del cliente nell'insieme dei servizi che richiede o degli obblighi a cui è sottoposto.

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, la **Direzione provinciale metropolitana di Milano**, collocata presso l'immobile in via Gonzaga 6, si articolerà in:

- **Attività professionali** affidate ai professionisti;
- **Aree manageriali**, governate da dirigenti, responsabili dei risultati di gestione;
- **Unità organizzative** (sottoarticolazione delle aree manageriali flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare) coordinate da funzionari di area C responsabili di una o più funzioni;
- **Agenzia Metropolitana** di Milano, collocata in una unità immobiliare in zona Melchiorre Gioia messa a disposizione da Regione Lombardia;
- **Agenzie Complesse** di
 - **Milano Nord**, collocata nell'attuale immobile di proprietà;
 - **Milano Fiori**, collocata nell'attuale immobile di proprietà, ottimizzato con il trasferimento di una parte dell'Agenzia complessa di Milano Corvetto e con l'apertura di un front-office in sinergia con INAIL Milano;
 - **Milano Corvetto**, collocata in parte nell'immobile di Milano Fiori Ed in parte nella porzione dell'immobile sito in via Boncompagni 41 resa disponibile dall'INAIL Milano;
 - **Milano Missori**, nell'attuale immobile di proprietà, ottimizzato con il trasferimento di parte della Direzione Regionale Lombardia;
 - **Legnano**, nell'attuale immobile ottimizzato;
- **Agenzia urbana di Milano Piazza Ovidio** (di nuova costituzione) presso unità immobiliari di proprietà dell'Istituto;
- **Agenzia di Baggio/Lorenteggio** (dalla fusione delle attuali agenzie di Baggio e Lorenteggio e l'accorpamento del CAP 20146 – Porta Genova)



Handwritten signatures in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the center, and several smaller signatures on the right, one of which is accompanied by the number '9'.

- **Agenzie urbane ed extraurbane di**

- **Niguarda**
- **Gorgonzola**
- **Paderno Dugnano,**
- **Cinisello Balsamo,**
- **Sesto S.G.**
- **Cologno Monzese,**
- **Bollate,**
- **Garbagnate Milanese,**
- **Rho,**
- **Abbiategrasso,**
- **Melzo,**
- **Melegnano,**
- **Magenta,**
- **Castano Primo,**
- **Parabiago.**

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

- flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali,
- prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare,

che aggrega le seguenti funzioni:

- ✓ Anagrafiche e flussi
- ✓ Accertamento
- ✓ Verifica amministrativa
- ✓ Gestione del credito



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the center, and several smaller signatures and initials on the right, with the number 10 written next to them.

- ✓ Vigilanza Ispettiva
- ✓ Gestione indebiti

- Coordinamento Agenzie.

Il numero delle **Aree di "coordinamento Agenzie"**, in funzione della quantità e delle caratteristiche delle strutture di produzione afferenti, è stabilito in n. 6 come riportato nel seguente quadro sinottico:

Aree di Coodinamento Agenzie	Agenzie di riferimento
A	Metropolitana n. 2 Agenzie
B	Agenzia complessa di Milano Nord n. 3 Agenzie
C	Agenzia complessa di Milano Missori n. 3 Agenzie
D	Agenzia complessa di Milano Fiori n. 3 Agenzie
E	Agenzia complessa di Milano Corvetto n. 3 Agenzie
F	Agenzia complessa di Legnano n. 3 Agenzie

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the middle, and several smaller initials on the right, one of which is accompanied by the number '11'.

Le Agenzie sono state assegnate ad ognuna delle Aree di coordinamento Agenzie in modo da assicurare, a ciascuna di esse, un omogeneo ambito di controllo.

Le funzioni sopra indicate dell' area manageriale "Flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali" e "prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare", sono assegnate ad **Unità Organizzative**, come **evidenziato nel seguente prospetto:**

FUNZIONE	Numero posizioni organizzative
Anagrafiche e flussi	2
Accertamento	2
Verifica amministrativa	2
Verifica ispettiva	1
Gestione del credito	2
Gestione indebiti	2
Comunicazione	1
Controllo di gestione	1

La forza complessiva della Direzione provinciale di Milano ammonta a 232 unità lavorative.



12

L'**Agenzia metropolitana** è incardinata nella Direzione provinciale con la finalità di assicurare l'erogazione dei servizi a domanda agli attuali segmenti di clientela serviti, riconducibili alle seguenti linee di prodotto/servizio:

- Assicurato Pensionato;
- Prestazioni a Sostegno del reddito;

e di accentrare a livello provinciale i seguenti prodotti specialistici legati a particolari tipologie di utenza:

- convenzioni internazionali,
- fondi speciali,
- invalidità civile,
- invalidità/inabilità pensionabile,
- ammortizzatori in deroga,
- datori di lavoro agricolo,
- committenti e lavoratori iscritti alla gestione separata.

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

- l'omogeneizzazione delle fasi del processo di erogazione dei servizi e dei conseguenti livelli (standard) di servizio assicurati all'utenza;
- l'integrazione con le funzioni della Direzione provinciale metropolitana a presidio della gestione dei flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali;
- la valorizzazione di competenze specifiche possedute dal personale su fasi di lavoro o linee di prodotti/servizi;
- la polarizzazione sull'Agenzia metropolitana delle attività caratterizzate da bassa frequenza e/o relative a prodotti ad elevato livello di specializzazione e la gestione delle attività di front-office del processo di gestione del soggetto contribuente.

In considerazione della numerosità e complessità degli attuali segmenti di clientela serviti l'*Agenzia metropolitana* si articola nei seguenti ruoli:



13

- Direttore di Agenzia metropolitana;
- Responsabile di linea prodotto/servizio;
- Operatore.

I Responsabili di linea prodotto/servizio, dell'Agenzia metropolitana sono individuati, nel seguente prospetto:

Linea di prodotto/servizio	Numero posizioni organizzative
Assicurato Pensionato	1
Prestazioni a Sostegno del reddito	1
Convenzioni internazionali	1
Fondi speciali	1
Invalità civile	1
Invalità/inabilità pensionabile	1
Datori di lavoro DM	1
Datori di lavoro agricolo	1
Lavoratori autonomi e domestico	1
Committenti e lavoratori iscritti alla gestione separata	1
Ammortizzatori in deroga	1

La forza complessiva dell'Agenzia metropolitana di Milano ammonta a 198 unità lavorative.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the middle, and several smaller signatures and initials on the right, some with the number '14' written next to them.

Le **Agenzie complesse** coniugano la necessità di ricercare e conseguire economie di scala e di specializzazione, con l'esigenza di salvaguardare la continuità nell'erogazione dei servizi e la certezza per il contribuente/assicurato degli attuali punti di erogazione, e rappresentano l'evoluzione delle attuali Direzioni sub provinciali in Agenzie.

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

Le principali innovazioni rispetto all'attuale modello attengono:

- la previsione di un funzionario come direttore di Agenzia complessa;
- il trasferimento a livello provinciale delle attività professionali (nelle Agenzie complesse si manterrà il presidio logistico per l'esercizio delle attività professionali);
- l'assunzione del coordinamento delle attuali Agenzie "esterne" afferenti alle direzioni sub provinciali da parte di una delle aree manageriali di coordinamento agenzie della Direzione Provinciale;
- il trasferimento a livello provinciale e regionale del presidio delle attività di supporto.

L'Agenzia complessa è organizzata per il governo di due aree omogenee di attività:

- l'area gestione conti e flussi, che aggrega funzioni riconducibili alla esigenza di assicurare l'aggiornamento delle anagrafiche e la corretta e tempestiva alimentazione dei conti individuali e aziendali attraverso la gestione dei flussi assicurativi e contributivi;
- l'area servizi all'utente, che aggrega funzioni riconducibili alla esigenza di assicurare l'erogazione dei servizi agli attuali segmenti di clientela serviti, riconducibili, nell'area metropolitana milanese, alle seguenti linee di prodotto/servizio:
 - Assicurato Pensionato;
 - Prestazioni a Sostegno del reddito.



15

Le **funzioni** presidiate sono riportate negli schemi sottostanti.

Struttura	Funzioni	Responsabili Unità organizzative/ Linee di prodotto servizio
Agenzia complessa Milano Nord	Anagrafiche e flussi Accertamento	1
	Verifica amministrativa Gestione del credito Gestione indebiti	1
	Gestione conti e flussi	
	Assicurato Pensionato	1
	Prestazioni a Sostegno del reddito	1
	Servizi all'utente	

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, presso l'Agenzia complessa di Milano Nord sono previsti i seguenti ruoli:

- N. 1 Direttore di Agenzia complessa;
- N. 2 Responsabili di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.
- N. 2 Responsabili di linea prodotto/servizio.

La forza complessiva dell'Agenzia complessa di Milano Nord ammonta a 130 unità lavorative.



16

Struttura	Funzioni	Responsabili Unità organizzative/ Linee di prodotto servizio
Agenzia complessa Milano Fiori	Anagrafiche e flussi Accertamento	1
	Verifica amministrativa Gestione del credito Gestione indebiti	1
	Gestione conti e flussi	
	Assicurato Pensionato	1
	Prestazioni a Sostegno del reddito	1
	Servizi all'utente	

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, presso l'Agenzia complessa di Milano Fiori sono previsti i seguenti ruoli:

- N. 1 Direttore di Agenzia complessa;
- N. 2 Responsabili di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.
- N. 2 Responsabili di linea prodotto/servizio.

La forza complessiva dell'Agenzia complessa di Milano Fiori ammonta a 87 unità lavorative.

17

Struttura	Funzioni	Responsabili Unità organizzative/ Linee di prodotto servizio
Agenzia complessa Milano Corvetto	Anagrafiche e flussi Accertamento	1
	Verifica amministrativa Gestione del credito Gestione indebiti	1
	Gestione conti e flussi	
	Assicurato Pensionato	1
	Prestazioni a Sostegno del reddito	1
	Servizi all'utente	

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, presso l'Agenzia complessa di Milano Corvetto sono previsti i seguenti ruoli:

- N. 1 Direttore di Agenzia complessa;
- N. 2 Responsabili di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.
- N. 2 Responsabili di linea prodotto/servizio.

La forza complessiva dell'Agenzia complessa di Milano Corvetto ammonta a 91 unità lavorative.



18

Struttura	Funzioni	Responsabili Unità organizzative/ Linee di prodotto servizio
Agenzia complessa di Milano Missori	Anagrafiche e flussi Accertamento	1
	Verifica amministrativa Gestione del credito Gestione indebiti	1
	Gestione conti e flussi	
	Assicurato Pensionato	1
	Prestazioni a Sostegno del reddito	1
	Servizi all'utente	

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, presso l'Agenzia complessa di Milano Missori sono previsti i seguenti ruoli:

- N. 1 Direttore di Agenzia complessa;
- N. 2 Responsabili di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.
- N. 2 Responsabili di linea prodotto/servizio.

La forza complessiva dell'Agenzia complessa di Milano Missori ammonta a 92 unità lavorative.

Struttura	Funzioni	Responsabili Unità organizzative/ Linee di prodotto servizio
Agenzia complessa Legnano	Anagrafiche e flussi Accertamento	1
	Verifica amministrativa Gestione del credito Gestione indebiti	1
	Gestione conti e flussi	
	Assicurato Pensionato	1
	Prestazioni a Sostegno del reddito	1
	Servizi all'utente	

Per lo svolgimento delle funzioni assegnate, presso l'Agenzia complessa di Legnano sono previsti i seguenti ruoli:

- N. 1 Direttore di Agenzia complessa;
- N. 2 Responsabili di Unità organizzative con riferimento all'area conti e flussi.
- N. 2 Responsabili di linea prodotto/servizio.

La forza complessiva dell'Agenzia complessa di Legnano Nord ammonta a 70 unità lavorative.



20

L'Agenzia urbana di Milano Piazza Ovidio, di nuova costituzione, sarà posta a servizio di una quota del bacino d'utenza dell'attuale Direzione sub-provinciale di Milano Corvetto, assegnata secondo logiche di prossimità ai cittadini-utenti.

Nell'ambito territoriale assegnato, presidierà l'area dei servizi riconducibili alle seguenti linee di prodotto/servizio:

- Assicurato Pensionato;
- Prestazioni a Sostegno del reddito.

L'*Agenzia* urbana di Milano Piazza Ovidio si articolerà nei seguenti ruoli:

- Direttore di Agenzia;
- Ottimizzatore;
- Operatore.

La forza complessiva dell'Agenzia urbana di Milano Piazza Ovidio ammonta a 15 unità lavorative.

L'Agenzia di Milano Baggio/Lorenteggio, costituita dalla fusione delle attuali Agenzie di Baggio e Lorenteggio e dall'accorpamento del CAP 20146 (Porta Genova) attualmente di competenza della Direzione sub-provinciale di Milano Fiori.

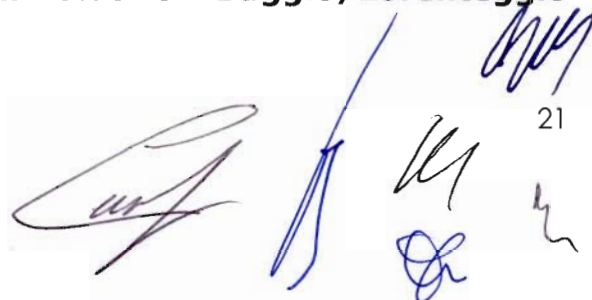
Nell'ambito territoriale assegnato, presidierà l'area dei servizi riconducibili alle seguenti linee di prodotto/servizio:

- Assicurato Pensionato;
- Prestazioni a Sostegno del reddito.

L'*Agenzia* di Milano Baggio/Lorenteggio si articolerà nei seguenti ruoli:

- Direttore di Agenzia;
- Ottimizzatore;
- Operatore.

La forza complessiva dell'Agenzia di Milano Baggio/Lorenteggio ammonta a 35 unità lavorative.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the center, and several smaller initials on the right. The number 21 is written near the top right.

Per le esistenti **Agenzie urbane ed extraurbane** non sono previste modifiche in termini di struttura organizzativa, né di dotazione di risorse umane fatta eccezione per l'individuazione del ruolo di ottimizzatore prevista pertanto, d'ora in poi, per tutte le Agenzie diverse da quella metropolitana e da quelle complesse.

4. La revisione dei bacini d'utenza

La profonda evoluzione del quadro economico e sociale di riferimento, concretizzatasi dagli anni ottanta, nel corso dei quali si è compiuto il processo di decentramento dell'Istituto nell'area metropolitana milanese, fino ad oggi, impone una rivisitazione delle competenze geografiche delle strutture organizzative territoriali, che tenga conto, innanzitutto, della strutturazione della domanda di servizio, delle dinamiche demografiche, della rete dei trasporti e delle tecnologie disponibili.

Per assolvere a tale compito è stato istituito presso questa Direzione regionale, un tavolo tecnico, cui sono state chiamate ad offrire il proprio contributo le parti sociali.

La complessità delle informazioni da acquisire e la necessità di un confronto sul tema in discussione, con tutti i soggetti pubblici e privati portatori di interesse (istituzioni locali, associazioni di categoria, ordini professionali, ecc.) , richiedono una fase di approfondimento e confronto, da concludersi entro il prossimo 30 settembre.

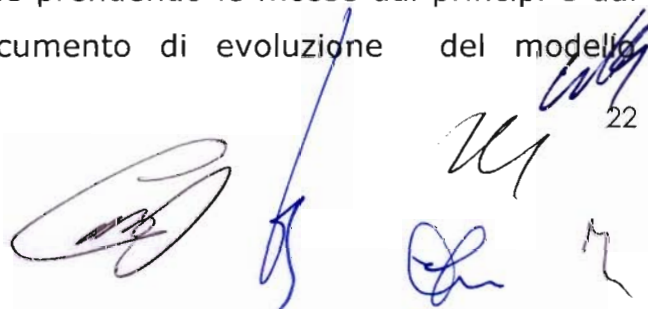
Le modifiche dei bacini d'utenza saranno stabilite con Determinazione del Direttore regionale, previa approvazione della Direzione centrale Organizzazione entro il successivo 31 ottobre 2009.

5. LE LEVE GESTIONALI .

5.1. Le fasi di realizzazione del progetto

La realizzazione del progetto avverrà in **due fasi principali di sviluppo**:

- la **progettazione esecutiva**, che prendendo le mosse dai principi e dai criteri fissati nel presente documento di evoluzione del modello



22

organizzativo, formulerà in maniera dettagliata e completa le soluzioni relative a tutte le dimensioni delle nuove strutture (tecniche, organizzative, di sistema informativo, di ambiente, professionali e gestionali),

- la **realizzazione del progetto esecutivo** secondo le fasi e la tempistica ivi stabilita.

Ciascuna di queste fasi, richiede un'attenta e puntuale gestione del cambiamento, sviluppata essenzialmente attraverso l'efficace utilizzo dei seguenti **strumenti manageriali**:

- la **comunicazione interna ed esterna**;
- l'**empowerment**;
- la **formazione**;
- il **sistema premiante**.

Inoltre, risulteranno **fattori chiave di successo** del progetto di cambiamento:

- la **leadership** del management (a livello regionale e provinciale);
- la **partecipazione** e l'**abilitazione** del personale al miglioramento costante dell'attività, dei servizi e dei processi di lavoro.

La dimensione "culturale" della partecipazione e del coinvolgimento sarà fondamentale in ogni fase di sviluppo.

Quindi, a livello regionale, dalla Direzione regionale dovranno essere sviluppati, in collaborazione con le Direzioni sub-regionali, le soluzioni e i piani di dettaglio, creando contestualmente una relazione di fiducia e di supporto per la gestione del cambiamento.

Infine a livello di Direzione sub-regionale, in una stretta collaborazione tra la Direzione (Direttore provinciale/sub-provinciale, Direttori di agenzia e Responsabili di processo) ed i Gruppi di Miglioramento (che dovranno vedere la più ampia partecipazione del personale delle strutture periferiche), verranno individuate e realizzate in concreto le soluzioni pianificate, istituzionalizzando e diffondendo il cambiamento in tutto l'Istituto.



23

5.2. La comunicazione interna ed esterna

Ogni processo di revisione strutturale di grande impatto interno ed esterno in un'organizzazione complessa, richiede un forte investimento in politiche di comunicazione, che deve necessariamente precedere ed accompagnare il cambiamento per creare quella essenziale base di consenso e di coinvolgimento di tutti gli attori.

I soggetti coinvolti ed i relativi portatori di interesse dovranno, quindi, essere e sentirsi partecipi e corresponsabili del progetto.

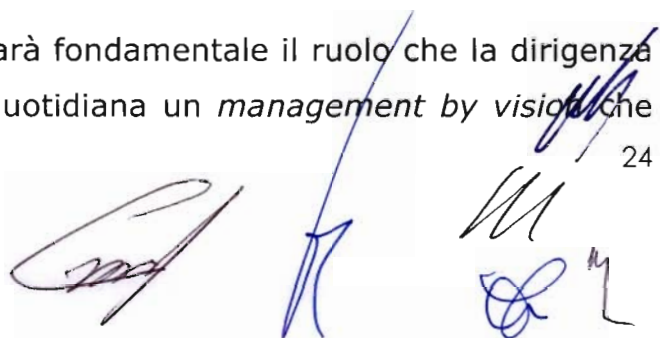
In tale contesto la comunicazione esterna dovrà contribuire ad alimentare la fiducia e a mantenere un clima di favore e di stimolo alla realizzazione del progetto da parte delle diverse categorie di clienti/utenti dell'Istituto, ponendo in evidenza i conseguenti vantaggi sotto il profilo della qualità dei servizi (completezza, tempestività, minori oneri burocratici, ecc.).

La comunicazione interna dovrà concorrere a creare un clima di positiva attesa e di partecipato interesse nei confronti dell'affermarsi del nuovo modello organizzativo, ponendo in luce le opportunità di crescita professionale, verticale ed orizzontale, di miglioramento dei processi lavorativi e delle condizioni di lavoro, che il progetto di riorganizzazione porta con sé.

L'attività di comunicazione interna dovrà, pertanto, rivolgersi a tre principali classi di interlocutori:

- a) la dirigenza,
- b) il personale,
- c) il sindacato.

Nel processo di comunicazione interna sarà fondamentale il ruolo che la dirigenza dovrà agire, applicando nella gestione quotidiana un *management by vision* che



24

sappia trasfondere nel personale i motivi per i quali la riforma è necessaria, le modalità di realizzazione del cambiamento e gli obiettivi che attraverso il cambiamento si intende perseguire nel breve, nel medio e nel lungo termine.

5.3. L'empowerment

In stretta connessione con la comunicazione interna, l'attività di "empowerment" dovrà riguardare:

a) Empowerment verso nuove funzioni/nuovi modi di lavorare

I servizi previsti dal progetto richiedono un nuovo orientamento al cliente, nuove tecniche di comunicazione, nuove modalità di erogazione dei prodotti/servizi e di gestione delle richieste di informazione e consulenza. L'organizzazione del lavoro proposta richiede una ancora maggiore capacità di lavoro di gruppo, di coordinamento e di cooperazione, etc..

Il ruolo del dirigente, rafforzato nelle sue responsabilità di pianificazione e organizzazione del lavoro, richiederà un potenziamento generalizzato delle relative competenze e capacità in questa direzione.

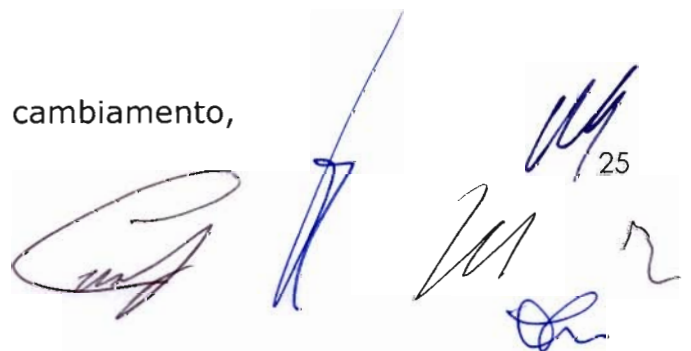
b) Empowerment verso conoscenze polifunzionali

La riorganizzazione delle unità produttive, specialmente nell'area della gestione del soggetto contribuente, comporta una significativa implementazione dalla mappa delle competenze degli operatori, introducendo conoscenze di normative e procedure di aree di lavoro diverse e tradizionalmente separate.

Per fare fronte a tale esigenza, sarà necessario attivare processi di cooperazione e di scambio tra operatori provenienti da unità di processo differenti.

In tale logica dovranno essere costituiti nelle strutture territoriali che avvieranno il processo di riorganizzazione Gruppi di attivazione e miglioramento con il compito di :

- sviluppare collaborazione nel processo di cambiamento,



- implementare le soluzioni previste nel piano ed adattarle alla specifica realtà,
- risolvere problematiche operative e gestionali, nei limiti della responsabilità e delega ad essi affidata (organizzazione del lavoro operativo, miglioramento di processi operativi, addestramento sul campo di colleghi, scambio di conoscenze professionali di settori lavorativi diversi, etc.).

Ogni gruppo dovrà essere composto da personale di diversi livelli di qualifica formale e coordinato da un coach, con sole funzioni di integrazione e facilitazione del lavoro del gruppo.

5.4. La formazione

Come ampiamente descritto nei punti precedenti, il progetto riorganizzativo, sebbene si muova nel solco tracciato dalla precedente riorganizzazione avvenuta nel triennio 1999-2001, inciderà profondamente sulle modalità dell'Istituto di produzione ed offerta dei servizi istituzionali.

Inciderà su tutte le componenti organizzative e principalmente sulla risorsa umana, ridisegnando i ruoli che nel nuovo contesto dovranno svolgere operatori, funzionari e dirigenti ed agendo sulla cultura organizzativa, presupposto di base per dare corso a cambiamenti effettivi e duraturi.

Obiettivi del massiccio piano di formazione, che dovrà in taluni casi precedere, in altri accompagnare e, infine, consolidare il progetto di riorganizzazione, saranno, pertanto:

- cultura aziendale,
- nuovi ruoli,
- nuova mappa delle competenze.

Gli interventi di iniziativa regionale si collocheranno in un'ottica di integrazione rispetto all'attività di formazione centrale e di sussidiarietà rispetto alle iniziative promosse a livello locale.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the center, and several smaller signatures and initials on the right, one of which is accompanied by the number '26'.

5.5. Il sistema premiante

Il progetto rappresentato, come appare evidente, punta tutto sulla motivazione ed il coinvolgimento delle risorse umane.

Volere affrontare il nodo delle risorse umane in un ente pubblico, significa inevitabilmente porsi l'obiettivo di recuperare e diffondere la cultura del merito e per far ciò è anzitutto necessario costruire contesti di regole in cui i comportamenti coerenti con i valori aziendali dichiarati vengano premiati ed incentivati.

Risulterà di importanza assolutamente prioritaria il nuovo sistema premiante, che dovrà favorire il cambiamento, prevedendo forme di incentivazione economica e progressioni professionali a favori dei gruppi e dei singoli che sviluppino comportamenti operativi coerenti con il processo di riorganizzazione.

E' perciò essenziale che proprio il focus al cambiamento qualifichi il prossimo CCIE, in maniera che siano poste le condizioni per realizzare concretamente il presente progetto di evoluzione organizzativa, creando l'indispensabile base motivazionale per la modifica degli atteggiamenti routinari.

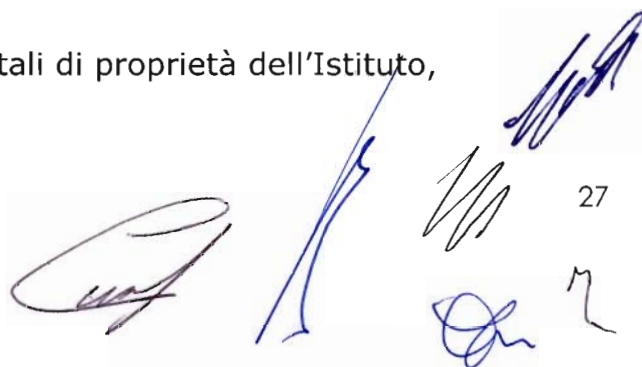
6. Il piano logistico

Al documento sarà allegato il piano logistico, elaborato per la realizzazione del presente progetto di adeguamento dell'organizzazione territoriale metropolitana milanese alle disposizioni contenute nella determinazione n.140/2008.

Il piano contiene la descrizione degli interventi necessari, dei relativi costi e tempi di completamento, dei risparmi e dei benefici attesi.

Il piano si pone i seguenti obiettivi:

- valorizzazione degli immobili strumentali di proprietà dell'Istituto,
- razionalizzazione degli spazi utilizzati,



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the middle, and several smaller signatures and initials on the right, with the number 27 written below them.

- dimensionamento delle risorse logistiche alle effettive esigenze produttive,
- abbattimento dei costi fissi di gestione dei beni immobiliari.

Il piano logistico descritto compiutamente nell'allegato al presente documento, una volta realizzato consentirà:

- una riduzione dei costi di locazione e mantenimento degli stabili del 50%,
- un incremento del valore del patrimonio immobiliare dell'Istituto nella regione Lombardia, maggiore del costo degli investimenti,
- l'ammortamento in soli tre anni e mezzo dell'intero costo di realizzazione del piano,
- un risparmio annuo a regime di € 4.750.000 .



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature on the left, a vertical signature in the middle, and several initials on the right, one of which is accompanied by the number 28.