

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 13

OGGETTO: Le direttrici strategiche relative alla funzione, all'organizzazione e all'attività dell'INPS

IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 24 novembre 2025)

Visto l'art. 3, comma 4 del Decreto Legislativo 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche ed integrazioni;

Visto l'art. 4 del D.P.R. n. 366 del 24 settembre 1997 concernente disposizioni per l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il DPCM del 1° giugno 2022 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS;

Vista la deliberazione del CIV n. 3 del 1° luglio 2022, con la quale è stato eletto Presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza il dott. Robertino Ghiselli;

Visto l'art. 3 comma 4 del *Regolamento generale di organizzazione e funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza*, approvato con deliberazione CIV n. 25 del 21 marzo 2023, da ultimo modificato dalla propria deliberazione n. 9 del 18 giugno 2024;

Tenuto conto della deliberazione del Consiglio di Amministrazione INPS n. 92 del giorno 8 giugno 2022, con cui sono state dettate Linee guida in materia di proattività quale modalità innovativa di offerta dei servizi dell'Istituto;

Il Segretario

Il Presidente

Tenuto conto del Piano strategico digitale ICT 2025-2027, adottato dal Consiglio di Amministrazione INPS, con deliberazione n. 45 del 26 marzo 2025 ed approvato dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 7 del 13 maggio 2025;

Tenuto conto della deliberazione del CIV n. 24, del 15 febbraio 2023 *“Istituzione di Commissioni temporanee ex artt. 28 e 29 del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del CIV”*;

Tenuto conto della propria deliberazione n. 34, del 17 luglio 2023 *“Nuovo assetto organizzativo del territorio”*, con la quale il CIV ha affrontato il tema della presenza organizzativa dell’Istituto sul territorio, evidenziando come i cambiamenti nella domanda di servizio e la transizione digitale richiedano all’INPS di rivedere assetti territoriali, processi operativi e rapporti con utenza e partner esterni;

Ravvisata la necessità di una riorganizzazione strutturata dell’Istituto, finalizzata a chiarire le modalità e i luoghi della presenza istituzionale e della gestione del ciclo produttivo. Tale revisione deve prevedere nuove modalità di presidio sul territorio, tenendo conto delle specificità delle diverse aree, delle esigenze dell’utenza, della presenza di altri enti e delle opportunità di collaborazione con le Istituzioni;

Considerato il documento *“Proposta per i nuovi assetti territoriali”* elaborato dalla Commissione temporanea del CIV *“Commissione verifica sull’articolazione della presenza dell’Istituto sul territorio e del processo produttivo”* e allegato alla Deliberazione n.34/2023, della quale costituisce parte integrante;

Tenuto conto che gli indirizzi, già espressi dal CIV nella deliberazione n.34/2023, partono dal presupposto che all’interno dell’Istituto è in corso un processo di cambiamento, che interessa l’automazione dei processi di lavoro, la distribuzione ottimale dei carichi di lavoro, le modalità di gestione dei compiti operativi, la progressiva automazione nell’erogazione dei servizi *“tradizionali”*, nonché la *“centralizzazione”* e la completa automazione dei nuovi servizi, a cui si accompagna una progettazione improntata alla logica della proattività;

Considerato che Il cambiamento coinvolge anche le modalità di svolgimento del lavoro, come la diffusione dello *Smart Working*, l’uso del *Web Meeting* e nuove modalità di collaborazione e condivisione dati tra Pubbliche Amministrazioni;

Considerato insostituibile, tra le modalità di accesso ai servizi, il rapporto diretto dell’Istituto con l’utenza, gestito anche attraverso la rete degli intermediari istituzionali;

Preso atto che occorre considerare i diversi canali della tutela come complementari, non alternativi, avendo come punto cardine la centralità dell'utenza, nella multidimensionalità dei bisogni che essa può esprimere;

Ravvisata la necessità di affrontare il tema del divario digitale della popolazione, soprattutto quella anziana, contribuendo anche ad un progetto di alfabetizzazione digitale e di affiancare al canale telematico strumenti tradizionali di accesso a sostegno degli utenti più in difficoltà, migliorandone la qualità e l'efficienza;

Preso atto che occorre ridisegnare una innovativa ed efficace modalità di relazione tra INPS e utenza, che passi anche attraverso la valorizzazione del ruolo dei Patronati, degli altri intermediari abilitati, delle associazioni titolari della rappresentanza collettiva, consentendo a questa rete di interlocutori di accedere a tutte le informazioni utili a rafforzarne il ruolo di tutela nei confronti dei loro rappresentati nell'ambito delle loro funzioni e nel rispetto della normativa a tutela della *privacy*.

Preso atto che occorre passare, per quanto detto, dalla centralità dell'erogazione della prestazione alla presa in carico dei soggetti, per garantire agli stessi una adeguata conoscenza dei loro diritti, far emergere i bisogni inespresi, alimentare la rete della protezione necessaria, con un approccio personalizzato e proattivo e favorire l'accesso alle prestazioni in maniera semplificata;

Preso atto che i nuovi assetti non possono prescindere da una riflessione sulla organizzazione del lavoro e sulla configurazione dei processi produttivi, che garantisca la massima fluidità nell'*iter* operativo e nel contempo una trattazione univoca delle problematiche di ciascun utente;

Considerata la necessità di approvare il documento allegato alla presente, che attualizza la deliberazione n. 34/2023, in relazione al mutato contesto;

Tutto quanto sopra, visto, ravvisato e preso atto:

DELIBERA

- di approvare il documento "Le direttrici strategiche relative alla funzione, all'organizzazione e all'attività dell'INPS" allegato alla presente, che ne costituisce parte integrante e di impegnare gli Organi dell'Istituto a darvi attuazione;
- di impegnare gli Organi dell'Istituto a definire, entro il primo trimestre 2026, un Programma operativo sugli assetti territoriali 2026-2028 che dia attuazione agli indirizzi illustrati e definisca anche il cronoprogramma di interventi su tutte le variabili organizzative sopra descritte.

Il cronoprogramma degli interventi previsti dal Programma operativo sugli assetti territoriali 2026-2028 dovrà prevedere tempistiche, interrelazioni e propedeuticità almeno delle seguenti attività:

1. sviluppo e consolidamento delle procedure abilitanti;
2. sviluppo e consolidamento dell'automazione dei processi, dell'accentramento della produzione, della definizione proattiva;
3. revisione dei processi di lavoro conseguenti;
4. definire un nuovo modello di business, che tenga conto degli sviluppi tecnologici, in atto e futuri, di cui al Piano Strategico Digitale;
5. definire un nuovo modello professionale per dirigenti e per gli operatori (definizione anomalie e consulenza, anche in ottica integrata col sistema di welfare);
6. Indicare la collocazione delle strutture deputate alla produzione e quali compiti assegnare (Operazioni sui conti e sulle prestazioni, Poli specialistici, Intelligence e Vigilanza);
7. definire ruolo e compiti del CCM;
8. indicare in ogni contesto territoriale le strutture addette all'accesso fisico degli utenti, quali Sportelli fisici, Sportelli telematici evoluti, Patronati convenzionati, Punti cliente evoluti presso Comuni, Polis;

9. definizione degli accordi per servizi integrati su politiche del lavoro e di tutela sociale e individuazione delle Strutture (INPS ed altri Soggetti) dove allocare detti servizi.

- di realizzare periodicamente una verifica congiunta fra gli Organi rispetto all'avanzamento delle attività, registrando i punti di miglioramento e/o le eventuali criticità da gestire, al fine di realizzare l'assetto organizzativo del territorio funzionale alle esigenze dell'utenza e al miglioramento del governo dei servizi da parte dell'Istituto.

IL SEGRETARIO

(G. Corsini)

IL PRESIDENTE

(R. Ghiselli)

Le direttrici strategiche relative alla funzione, all'organizzazione e all'attività dell'INPS

(testo che aggiorna e integra l'allegato alla delibera CIV n. 34/2023)

Le profonde trasformazioni sociali, demografiche, economiche e tecnologiche, che coinvolgono il nostro Paese, particolarmente intense in questa fase, fanno emergere nuovi bisogni di tutela a cui dare risposte ma anche nuove opportunità che vanno colte appieno.

Nell'ultimo decennio, il legislatore ha introdotto rilevanti novità nel sistema di welfare del Paese, cercando di rispondere alle domande sociali e di servizio che il nuovo contesto sta proponendo.

In particolare, a fronte di una progressiva diversificazione, frammentazione e globalizzazione del ciclo delle attività economiche, e delle conseguenti ricadute sugli assetti del mercato del lavoro, in particolare con l'incremento dei rapporti di lavoro a termine o discontinui, il legislatore e la contrattazione hanno introdotto modifiche al sistema degli ammortizzatori sociali per renderli più aderenti alla nuova realtà, ad esempio ridimensionando gli ammortizzatori di lunga durata precedentemente riservati alle medie e grandi imprese, come la mobilità e la cassa integrazione straordinaria, e rafforzando altri strumenti, più rivolti al sistema di piccole imprese, come la Naspi e i Fondi bilaterali contrattuali. Strumenti che andrebbero sempre più raccordati con le politiche attive del lavoro per favorire processi di riqualificazione e ricollocazione del personale coinvolto dai processi di ristrutturazione o di crisi, o impiegati in attività temporanee.

Una maggiore consapevolezza della gravità del fenomeno del lavoro nero e irregolare, e del caporalato, come quello del dumping contrattuale e della concorrenza sleale fra le imprese, nonché l'evasione fiscale e contributiva, ha portato il legislatore a introdurre nuovi strumenti di contrasto alla illegalità nel lavoro che coniugano la dimensione repressiva, ispettiva e di vigilanza con quella preventiva, evidenziando l'esigenza del massimo coinvolgimento e coordinamento di tutti i soggetti, istituzionali e sociali, interessati.

Inoltre, con il crescere del fenomeno della marginalità sociale e della povertà è stato introdotto anche nel nostro sistema un nuovo strumento generale di contrasto alla povertà, praticamente inesistente in precedenza se non in ambito comunale. Anche in questo caso, nelle sue diverse versioni, i trasferimenti monetari sono stati concepiti in rapporto alle politiche attive per la ricollocazione o l'inserimento sociale e lavorativo delle persone coinvolte.

Il fenomeno del disagio economico, ma anche le trasformazioni demografiche e del mercato del lavoro, in particolare nella sua componente femminile, hanno evidenziato l'esigenza di agire con maggiore incisività sul terreno della parità di genere e del sostegno alle famiglie. In questo caso gli elementi di maggiore rilevanza sono stati l'introduzione dell'assegno unico e dei diversi

congedi/bonus rivolti alle persone e alle famiglie, in particolare quelle con figlio. Interventi che avevano l'obiettivo di offrire un sostegno economico rapportato alle condizioni di bisogno ma anche di favorire la conciliazione dei tempi e il contrasto alla natalità. Anche in questo caso le politiche di sostegno economico sono concepite in rapporto ad altre misure, in particolare in termini di servizi territoriali e di organizzazione dei tempi e del lavoro.

L'altra dimensione del processo di trasformazione demografica è l'invecchiamento della popolazione, con l'innalzamento della speranza di vita media, la conseguente crescita della popolazione anziana, che sta determinando conseguenze importanti in termini di attenzione all'equilibrio del sistema pensionistico, ma anche di crescita delle patologie legate all'invecchiamento e della non-autosufficienza. Anche in questo caso le normative sono intervenute su più aspetti, da un lato innalzando i requisiti di accesso alla pensione, con la conseguente crescita dell'età media di pensionamento, dall'altro con le riforme della disabilità e della non - autosufficienza, che pongono come centrale l'integrazione delle politiche sociosanitarie, educative e del lavoro.

Questi e altri processi, danno conto di una evoluzione delle politiche sociali e del lavoro finalizzata a fornire risposte nuove ad una società in trasformazione. Un processo ancora in corso, che molto spesso non ha generato risposte adeguate alle sfide, spesso improntate ad interventi emergenziali o temporanei e che -soprattutto - non hanno ancora il carattere della stabilità e della compiutezza.

Il Ruolo dell'INPS nel Nuovo Scenario

L'insieme di queste trasformazioni ha direttamente coinvolto l'Istituto, per più aspetti. Da un lato perché all'INPS sono state attribuite funzioni nuove, nuove prestazioni e vecchie prestazioni diversamente regolamentate. Ma anche nuove attività, basti pensare alla Rete del lavoro agricolo di qualità, al supporto in materia di mercato del lavoro, all'impegno sulle attività di contrasto all'esclusione sociale, al ruolo diverso e maggiore in materia di disabilità e non autosufficienza.

L'INPS in questi anni si è profondamente trasformato: accanto alla funzione tradizionale di tutela previdenziale, in materia pensionistica e di sostegno al reddito, ha visto crescere la propria attività sul versante delle politiche sociali e assistenziali, con il conseguente modificarsi del mix delle risorse gestite, di origine contributiva o dalla fiscalità generale.

Questo processo sarà ancora più pervasivo nel prossimo futuro, in quanto le trasformazioni sociali saranno sempre più condizionate da fenomeni di frammentazione del ciclo produttivo, di nuova ripartizione, anche su scala globale, della catena del valore, dalla trasformazione, o scomparsa, di attività e professioni tradizionali e dalla creazione di nuove, indotte principalmente dall'introduzione delle nuove tecnologie, ad iniziare dall'intelligenza artificiale.

Le trasformazioni sociali saranno ancora più pervasive e imporranno politiche sempre più coerenti per gestire i nuovi fenomeni, in particolare l'invecchiamento della popolazione, le politiche di genere, i processi migratori, il nuovo mercato del lavoro.

Le politiche future dovranno partire dalla consapevolezza che il tema principale, per tutti i suoi risvolti, sarà il profilo dello sviluppo, la sua qualità, la qualità dell'impresa e delle attività economiche, la qualità del lavoro e dei redditi da lavoro, la qualità delle reti sociali, con una centralità dell'operatore pubblico fortemente integrato con la rete del terzo settore, del privato sociale e degli strumenti della bilateralità contrattuale.

In questo quadro l'INPS, che in questi anni ha visto già rafforzato il suo ruolo nella società, sarà chiamato ancor più in prospettiva a rappresentare il pilastro del welfare nazionale, presidiando l'insieme delle politiche previdenziali e assistenziali che nel futuro saranno ancora più importanti per garantire lo sviluppo e la coesione sociale del Paese.

E questo ruolo l'INPS lo deve e lo può interpretare per più ragioni.

Innanzitutto, perché per contrastare le spinte centrifughe che insistono nella società è essenziale poter disporre di uno strumento unificante e universale di protezione, per garantire la sostenibilità sociale e contrastare i fenomeni di marginalità e corporativizzazione.

Inoltre, l'Istituto è l'unico soggetto che dispone di competenze umane e tecnologiche, radicamento territoriale, governance partecipata e rete di relazioni, territoriali risorse fondamentali e decisive per poter assolvere a questi compiti.

Tutto ciò porta a una conclusione.

L'INPS in questi anni ha saputo rispondere alle nuove sfide facendo evolvere, da un punto di vista informatico e organizzativo, la sua struttura e la sua attività. Gli strumenti di programmazione messi in campo in questi anni vanno nella direzione di rispondere alle nuove necessità e di valorizzare le nuove opportunità e risorse, umane, come l'importante processo di ringiovanimento del personale, e tecnologiche.

Ma le innovazioni si sono poggiate sulla struttura tradizionale, concepita prima di questi cambiamenti. Pertanto il ciclo della produzione, i Poli, la presenza fisica nel territorio, i canali di accesso e la rete di partecipazione e di collaborazione con gli intermediari vanno ripensati e, in maniera organica e graduale, vanno collocati all'interno di un progetto integrato che tenga assieme la dimensione tecnologica, organizzativa, le risorse umane, le reti.

Nel primo anno di questa consiliatura il CIV ha svolto un'indagine conoscitiva sullo stato della tecnologia, dell'organizzazione dei servizi sul territorio, delle politiche del personale, e in generale sugli assetti organizzativi di fatto vigenti in INPS, attraverso proprie Commissioni temporanee costituite ad hoc. Ne è scaturita - tra le altre - una importante deliberazione, la n. 34 del 17 luglio 2023 denominata *"Nuovo assetto organizzativo del territorio"*, con la quale il CIV ha dettato gli indirizzi strategici della presenza organizzativa dell'Istituto sul territorio, evidenziando come i cambiamenti nella domanda di servizio e la transizione digitale richiedessero già allora all'INPS di rivedere assetti territoriali, processi operativi e rapporti con utenza e partner esterni, alla luce dei cambiamenti in atto.

A due anni di distanza, la realtà è andata ancor più evolvendo verso cambiamenti ancora più radicali. Mentre da un lato la sostanziale messa a regime delle innovazioni tecnologiche, finanziate anche dal PNRR, sta portando a compimento la trasformazione dei processi di lavoro e dell'accessibilità ai servizi digitali, i compiti assegnati ad INPS in materia di mercato del lavoro – con la gestione del SIISL – e con la riforma della disabilità, allargano in maniera ancora più marcata le competenze e l'operatività dell'Ente verso ambiti nuovi e vitali per le comunità locali e per le politiche del Paese. Da qui la necessità, più che l'opportunità, di ripensare l'assetto organizzativo dell'Istituto, per adeguare la sua struttura, i suoi processi di lavoro e le politiche di gestione delle sue risorse, principalmente delle risorse umane, ad uno scenario che oramai riconosce ad INPS nei fatti il ruolo di hub strategico del sistema di welfare italiano.

Riprogettare il Futuro INPS: Verso un Modello Organizzativo Evoluto

Dalla Visione Strategica all'Azione Integrata

Gli Assetti Territoriali

Negli ultimi anni, l'INPS ha modificato l'organizzazione della Direzione Generale senza però effettuare una valutazione complessiva dell'assetto organizzativo territoriale, che coinvolge la maggior parte del personale. La definizione dell'assetto territoriale dell'Istituto comprende la definizione delle strategie di presenza e di interazione, la pianificazione delle risorse conseguente, la definizione delle competenze di funzionari e dirigenti, il reclutamento, servizi consulenziali e accessibilità, processi di lavoro integrati tra centro e territorio e sistemi di valutazione coerenti con la missione sul territorio. La riorganizzazione del 2021 si è limitata a una semplice manutenzione degli assetti esistenti.

Definire le strategie organizzative richiede una chiara identificazione della missione dell'INPS sul territorio.

La progettazione delle modalità di interazione con l'utenza ("self, servito, intermediato"), la definizione puntuale dei criteri per l'apertura o la chiusura di una struttura, l'impiego di tecnologie evolute per la gestione e la distribuzione delle pratiche (metaprocesso), e l'adozione di modelli organizzativi innovativi come i Punti cliente evoluti e il web meeting, non sono semplici strumenti

operativi: sono leve strategiche che, per produrre risultati concreti e duraturi, devono necessariamente essere inserite all'interno di una missione chiara e di una visione generale coerente.

Solo attraverso tale integrazione è possibile assicurare efficacia operativa e valore aggiunto per l'Istituto e per la collettività.

Una missione esplicitamente delineata dall'INPS sul territorio permette di strutturare assetti organizzativi efficienti, agevola la generazione di strumenti e idee operative e sostiene la motivazione necessaria al loro perseguimento.

La Missione INPS: Innovazione, Valore e Centralità dell'Utenza

La necessità di ridefinire i modelli territoriali deriva dal cambiamento della domanda di servizio da parte dell'utenza, conseguenza delle trasformazioni sociali, demografiche ed economiche in atto, unite alle evoluzioni tecnologiche (incluso l'impiego dell'Intelligenza artificiale) e a una nuova concezione della Pubblica Amministrazione come rete integrata di servizi volta a soddisfare bisogni complessi.

In tale contesto, la missione dell'INPS è quella di ***generare valore per i cittadini e per il Paese tramite l'innovazione tecnologica e l'integrazione istituzionale, ponendo l'utente al centro di una rete di servizi progettati secondo le esigenze complesse di ciascun individuo e delle imprese.***

Il Presente che Cambia: Digitalizzazione e Nuovi Modelli di Servizio

Alla luce della Missione dell'Istituto così definita, l'innovazione tecnologica introdotta in INPS — grazie al Piano Strategico Digitale e alle opportunità offerte dai progetti PNRR — determina una trasformazione profonda delle dinamiche istituzionali e rende necessario ripensare l'assetto organizzativo, la natura e le modalità dei servizi, il ruolo delle risorse umane, le competenze richieste e i meccanismi di valutazione delle performance. Questo percorso di cambiamento coinvolge diversi ambiti:

- Automazione dei processi di lavoro: sviluppo di soluzioni di Robotic Process Automation per ottimizzare le attività operative;
- Distribuzione efficiente dei carichi: utilizzo del Metaprocesso, che supera i limiti della competenza territoriale, per una gestione più flessibile delle pratiche;

- Gestione integrata delle attività: adozione delle Work Area Integrate per trattare in modo globale le problematiche del singolo utente;
- Automazione dei servizi tradizionali: progressiva digitalizzazione delle prestazioni consolidate come Reversibilità, NASPI e Indennità di accompagnamento per l'invalidità civile;
- Centralizzazione e automazione dei nuovi servizi: completa digitalizzazione di servizi come l'Assegno unico e universale, mantenendo attenzione alla consulenza e alla gestione delle eccezioni, e progettazione in un'ottica di proattività;
- Lavoro agile: diffusione dello Smart Working per lo svolgimento delle attività formative e operative in modalità virtuale;
- Interazione digitale con l'utenza: implementazione di piattaforme come il Web Meeting e sistemi di prenotazione per appuntamenti telefonici con le strutture;
- Collaborazione interistituzionale: possibilità di condividere banche dati e co-progettare servizi con altre Pubbliche Amministrazioni (es. progetto "Welfare as a Service");
- Sicurezza informatica: rafforzamento delle misure di autenticazione per lo smart working e protezione delle reti domestiche;
- Progettazione e gestione del SIISL: sviluppo e mantenimento di sistemi informativi integrati per migliorare l'erogazione dei servizi.

D'altro canto, le **interazioni tra l'Utente e l'Istituto si sono evolute**. E' diminuita la quantità di soggetti che accede fisicamente agli sportelli tradizionali, a fronte di un maggior ricorso al canale telefonico/telematico. Tramite le "Linee INPS" si gestiscono richieste per circa due terzi dei casi riferite a prestazioni importanti, (Naspi, Assegno Unico, Reddito di Cittadinanza).

La crescente complessità delle richieste provenienti da cittadini e imprese ha reso evidente quanto oggi le persone si affidino sempre di più all'INPS non solo per servizi standard, ma soprattutto per interazioni personalizzate e consulenza qualificata. Tuttavia, **la consulenza rimane un punto critico nell'offerta dell'Istituto**: dai dati della rilevazione 2024 e dalle testimonianze raccolte dagli operatori, emerge che circa la metà degli appuntamenti presi per consulenza non ha portato a una soluzione completa del problema esposto. Solo il 60% delle persone coinvolte ha ritenuto effettivamente utile l'appuntamento richiesto, segno che il servizio deve ancora essere migliorato per rispondere pienamente alle esigenze degli utenti¹.

¹ Occorrerebbe verificare anche la validità dell'attuale distinzione tra informazione di I e II livello erogata dalle sedi: nel quadro di complessità dei bisogni dell'utenza e vista la forte telematizzazione delle interazioni, difficilmente una richiesta di contatto diretto da parte del cittadino si esaurisce in una mera richiesta di informazioni, mentre si connota oramai sempre più spesso come una necessità di approfondimenti e – appunto – di consulenza

Allo stesso tempo, appare evidente come l'utilizzo del tradizionale canale telefonico presenti margini di miglioramento e di sviluppo, considerando l'internalizzazione del CCM, oramai in atto da circa tre anni. In prospettiva, l'informazione di I livello dovrebbe essere gestita privilegiando nettamente il canale telefonico, anche utilizzando a supporto degli operatori alcuni sviluppi dell'IA.

Il CCM deve essere pienamente integrato nell'organizzazione e nella missione dell'Istituto per entrare a far parte in maniera organica dei processi di comunicazione e nei processi di lavoro dell'Inps, considerato che dai volumi si evince che nella maggior parte dei casi il CCM è la prima interfaccia di contatto con l'utente. La definizione della strategia e gli indirizzi nei confronti della Società Inps Servizi vanno assunti pienamente a livello di vertice dell'INPS e devono essere oggetto di costanti verifiche da parte delle direzioni centrali competenti.

I nuovi assetti non possono prescindere da una riflessione sulla organizzazione del lavoro e, dunque, sulla configurazione dei processi produttivi che garantisca la massima fluidità nell'iter operativo e, allo stesso tempo, una **trattazione dell'insieme delle problematiche che riguardano il singolo utente**, in modo da realizzare l'obiettivo ripetutamente dichiarato di un'organizzazione utente-centrica. Attraverso una diversa relazione tra competenza territoriale e gestione della produzione, la collocazione fisica degli operatori non sarà più chiamata ad ubbidire esclusivamente al solo concetto di "carico di lavoro", ma anche a quello di "presidio della relazione con l'utente" nel territorio.

Verso Strutture Intelligenti

Al di là della denominazione delle strutture e delle scelte gestionali nella loro definizione, e concentrandosi sulle funzioni da svolgere, l'articolazione provinciale dovrebbe prevedere un **Centro direzionale** che governi la rete dei servizi e delle strutture, col compito di assicurare la giusta allocazione delle risorse, garantire l'uniformità quali/quantitativa dei servizi erogati, monitorare costantemente il sistema di relazione con l'utente, sviluppare progetti condivisi con altre PP.AA. sulle tematiche relative alla Protezione Sociale. La **Rete delle strutture** deve perseguire l'obiettivo della uniformità e qualità del servizio, sviluppando centri di competenza accessibili da tutto il territorio, al fine di bilanciare il progetto di digitalizzazione con l'ulteriore importante interesse a non disperdere le competenze acquisite dall'Istituto, stante i processi di *turn over* e il graduale ricambio generazionale a cui si va incontro.

Le strutture – al di là delle nomenclature attuali – saranno caratterizzate dalla flessibilità delle funzioni in relazione alle esigenze del territorio, sotto la responsabilità del Direttore regionale.

Andranno previsti i luoghi fisici dove effettuare le lavorazioni/sistemazioni che sono demandate a quel livello territoriale e i **Presidi "georeferenziati" del territorio**, attraverso proprie strutture

organizzative, anche utilizzando la rete degli Enti Locali e di Poste (Progetto Polis), che servano come prima accoglienza, luogo di consulenza ed eventuale inoltro nel sistema INPS per l'intervento risolutivo.

Reti territoriali collaborative: valorizzare il ruolo dei Patronati e degli intermediari

La trasformazione del modello organizzativo dell'Istituto comporta anche una evoluzione qualitativa del rapporto dell'Istituto con i Patronati già ora soggetti fondamentali nel garantire l'esercizio dei diritti, la consulenza e l'accesso ai servizi da parte dei cittadini. In questa prospettiva, altrettanto importante sarà la funzione degli altri intermediari accreditati.

Fondamentale è definire un quadro di rapporti con i Patronati e con gli altri intermediari che soddisfi alcuni standard di servizio e possa integrare meglio nella rete dell'Istituto i loro presidi, in quanto luoghi di accesso dell'utente al "Sistema INPS", nell'ambito e nei limiti delle rispettive competenze.

Tutto ciò è coerente con l'esigenza di un **presidio diffuso**, in termini nuovi, del territorio. In questo senso, appare di rilevante importanza un pieno ed evoluto coinvolgimento dei Patronati e degli altri intermediari istituzionali. Il progressivo passaggio dalla funzione esclusiva di intermediari a quella di partner dell'INPS deve quindi rafforzarsi e ulteriormente qualificarsi: in un'ottica di rete, e con l'obiettivo di realizzare una reale presa in carico dell'utente, e in questo senso i Patronati e gli altri intermediari diventano ancor più nodi essenziali del sistema.

Competenze e Persone: Il Cuore del Nuovo INPS

Il nuovo assetto organizzativo del territorio dovrà, necessariamente, presupporre una rivisitazione coerente dei contenuti professionali e dei profili necessari ad agire nel nuovo quadro.

La dirigenza dovrà modificare ed arricchire la propria funzione. Diventerà decisiva la capacità di: garantire la regia del sistema; interpretare adeguatamente il rapporto fisicità/virtualità; presidiare l'omogeneità e la correttezza delle lavorazioni propedeutiche all'erogazione dei servizi; monitorare costantemente l'adeguatezza del sistema di relazione; sviluppare capacità progettuali nel rapporto con i Soggetti che operano nel territorio.

I Funzionari saranno chiamati sempre di più non a gestire adempimenti, ma a presidiare il sistema per risolvere le criticità afferenti una determinata posizione, risolvere le anomalie conseguenti a lavorazioni di massa effettuate dal sistema informatico, garantire una coerenza

strutturale e sistemica al processo produttivo, valorizzando il momento della relazione, della consulenza e della presa in carico dei bisogni del cittadino e dell'impresa nella loro complessità. Una funzione fondamentale assume la definizione strutturata ed efficace dei canali di comunicazione e consulenza interna, in particolare con le direzioni di prodotto, per mettere in condizione le strutture territoriali di gestire le variazioni, soprattutto - ma non solo - con riferimento ai processi automatizzati (v. caso assegno unico).

Più in generale, considerato il ruolo che le Direzioni di prodotto hanno assunto con la riorganizzazione del settembre 2022, occorrerebbe valutare la possibilità che le aree manageriali e i team regionali competenti in materia siano collocati alle dipendenze funzionali delle Direzioni centrali competenti, in modo da essere pienamente coinvolti nella gestione delle problematiche di prodotto, in una logica di maggior efficienza e di servizio per l'intero territorio nazionale.

Occorre quindi una **chiara strategia di definizione delle competenze, del ruolo e dei comportamenti attesi** delle risorse umane ed un reclutamento coerente con le professionalità che il nuovo modello richiede. In particolare occorre capire, ancor più in una simile prospettiva, il rapporto esistente tra fabbisogno atteso e risorse in attività, anche per comprendere le potenziali criticità che minano la funzionalità del modello.

E' strategico prevedere uno **sviluppo di carriera non soltanto legato a progressioni gerarchiche**, ma tarato sulla conservazione e valorizzazione delle professionalità, considerando la capacità d'intervento sulle tematiche previdenziali (Seniority) in base a nuovi Profili di Ruolo.

La formazione dovrà essere strutturata in modo chiaro e mirato per le diverse figure professionali attive sul territorio. L'offerta formativa dovrà coprire sia le competenze relazionali e di problem solving, sia quelle tecniche necessarie per affrontare efficacemente le eccezioni e le particolarità operative che emergono a livello locale.

Il sistema di Knowledge management garantirà una gestione integrata ed aggiornata della conoscenza, come presupposto per agire ruoli sempre più connotati di densità professionale e autonomia operativa, offrendo quindi una prospettiva professionale adeguata alle aspettative delle nuove generazioni di funzionari INPS.

Formazione Continua e Accademia INPS: Motore di Cultura e Innovazione

In questa prospettiva, il concetto di "formazione permanente" va adeguatamente declinato, puntando a raggiungere livelli di eccellenza, grazie alla valorizzazione della Accademia: essa può

diventare il luogo non soltanto di una formazione di alto livello (con i necessari apporti esterni), ma il centro dell'elaborazione di una moderna cultura del servizio e della produzione di idee e progetti. Tramite le attività dell'Accademia, si potranno formare figure professionali in grado di svolgere il ruolo di "Funzionari della Protezione Sociale", ossia coloro che dovranno gestire servizi integrati, anche a seguito di convenzioni con Comuni e Regioni sulle politiche sociali di comune interesse. L'Accademia dovrà aprirsi, dunque, all'esterno, ospitando funzionari degli altri Soggetti che operano nel campo dei servizi sociali. Ovviamente, per i nostri operatori che saranno formati ed impegnati sul suddetto fronte si dovrà prevedere adeguati riconoscimenti sul piano professionale e percorsi di instradamento/docenza per la messa a sistema degli stessi standard formativi. L'Accademia dovrà inoltre essere la punta di diamante di una nuova narrazione che consenta di consolidare il livello reputazionale dell'Istituto, che permetta di coniugare senso di appartenenza e utilità sociale, necessari per garantire la ricerca personale e collettiva di un miglioramento continuo.

Performance e Trasparenza: Un Sistema di Misurazione che Genera e Comunica Fiducia

Infine, è necessario modulare coerentemente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che dovrà indurre comportamenti virtuosi e quindi coerenti con le nuove modalità di offerta dei servizi INPS. In questo senso, l'introduzione del concetto di "Valore Pubblico", come sintesi dei diversi livelli di valutazione delle attività svolte, va legato alla progressiva introduzione di indicatori che pongano in corretta relazione la quantità di adempimenti svolti, l'impatto su cittadini e imprese del miglioramento della qualità del servizio e la percezione dell'utenza, nonché la completezza nella sistemazione delle posizioni che presentano anomalie.

Un sistema di misurazione così rinnovato dovrà essere oggetto di una comunicazione semplice e trasparente sia all'interno – tra tutto il personale – sia verso il cittadino e gli attori istituzionali, con dati leggibili e condivisi, al fine di diffondere e valorizzare la percezione dell'azione dell'Istituto, nel quadro di un rinnovato patto con gli utenti.

Nuovi Orizzonti Territoriali: Soluzioni Operative e Accesso Integrato

Dalle linee strategiche illustrate emergono vari spunti di implementazione, tra cui lo sviluppo e il consolidamento delle procedure abilitanti (metaprocesso, work area integrata, web meeting), l'automazione dei processi, la definizione proattiva di servizi (reversibilità, assegno unico, pensioni, NASPI, ecc.), e la revisione dei processi di lavoro per adeguarsi a questi sviluppi. Centrale

è anche la definizione di nuovi modelli di business, capaci di cogliere le opportunità offerte dal Piano Strategico Digitale — come la segmentazione dell'utenza e l'integrazione dei servizi per le politiche sociali e del lavoro — e la ridefinizione dei ruoli professionali di dirigenti e operatori, con attenzione all'organizzazione della rete, al governo delle anomalie e alla consulenza integrata con il sistema di welfare.

A livello territoriale, si sottolinea la necessità di indicare, provincia per provincia, la collocazione delle strutture produttive e la distribuzione dei compiti: operazioni su conti e prestazioni, poli specialistici, intelligence e vigilanza. È fondamentale inoltre definire il ruolo e i compiti del CCM e, in ogni contesto, localizzare e valorizzare punti di accesso fisico e digitale per l'utenza — sportelli fisici, sportelli telematici evoluti, patronati convenzionati, punti cliente evoluti presso i Comuni, Polis. Si richiede infine la definizione di accordi per servizi integrati sulle politiche del lavoro e di tutela sociale, identificando le strutture INPS e di altri soggetti deputati a tali servizi.

Gli Assetti Centrali

Un Nuovo Equilibrio tra Centro e Territorio

Le recenti acquisizioni di nuove competenze da parte dell'INPS non rappresentano soltanto un incremento quantitativo, come avvenuto in passato, ma segnano un salto qualitativo: funzioni come quelle in materia di mercato del lavoro (SIISL) e di disabilità introducono nuove opportunità e responsabilità, ponendo l'Istituto al centro di un percorso di trasformazione verso un vero e proprio **hub del sistema di protezione sociale italiano**.

Asset e Risorse Distintive:

- Personale abituato a lavorare con flessibilità e obiettivi misurabili;
- Una cultura del servizio centrata sull'utente;
- Apparato tecnologico d'eccellenza e banche dati in grado di leggere le dinamiche socio-economiche del Paese, sostenute dall'Ufficio Statistico-Attuariale, punto di riferimento per Parlamento e Governo;
- Partecipazione attiva a progetti innovativi come il W.A.A.S.;
- Assetti territoriali già orientati a sinergie sistematiche con soggetti pubblici e associazioni per l'erogazione di servizi integrati.

Queste premesse suggeriscono la necessità di **ripensare la struttura fondamentale dell'Istituto, superando la tradizionale suddivisione tra centro e territorio** e favorendo un'organizzazione che valorizzi le specificità di ciascun ambito, ma all'interno di un percorso sinergico e coerente.

Dinamismo Organizzativo: L'INPS come Hub del Welfare del Futuro

L'espansione delle funzioni INPS e la necessità di gestire ambiti sempre più articolati (dal mercato del lavoro alla disabilità, dal sostegno alle famiglie al contrasto della povertà) richiedono che la struttura centrale e quella territoriale lavorino in integrazione costante e funzionale. La centralizzazione non deve più essere mero accentramento: la struttura centrale dovrà coordinare, orientare e promuovere l'innovazione, garantendo la qualità e la coerenza dei processi e delle soluzioni tecnologiche; la struttura territoriale dovrà essere la cerniera dinamica con il territorio, capace di declinare le strategie, adattare servizi e costruire reti locali di collaborazione pubblica, privata e con il Terzo Settore.

In questo scenario, **non è più efficace gestire funzioni diverse** — come il mercato del lavoro e la disabilità — **con la stessa logica organizzativa**. Serve una gestione integrata delle nuove aree di intervento, in cui la strutturazione centrale e territoriale operino in modo modulare e interconnesso. L'esperienza aziendale insegna che la diversificazione delle mission richiede modelli organizzativi a rete o per divisioni specializzate, superando la rigidità delle funzioni tradizionali.

- La macro-organizzazione dell'INPS va rivista affinché le divisioni centrali siano in grado di dialogare efficacemente con le strutture territoriali, adattando le soluzioni alle specificità dei contesti locali, sviluppando attività specialistiche e generando processi di apprendimento e innovazione dal basso verso l'alto e viceversa.
- La ridefinizione delle strutture di accesso per l'utenza, dei ruoli professionali e delle modalità di collaborazione tra centro e territori dovrà essere improntata a una logica di integrazione strutturale, capace di rispondere in modo coordinato, efficiente e personalizzato alle esigenze delle persone e delle comunità.

Verso un Modello Organizzativo Dinamico

La sfida dell'INPS, oggi, è costruire un modello organizzativo che sia flessibile, reattivo e inclusivo, in cui la centralità dell'utente venga garantita sia dalla forza dell'innovazione centrale che dall'efficacia della presenza territoriale. L'integrazione tra struttura centrale e territoriale non è solo una necessità operativa, ma la condizione per affrontare la complessità della protezione sociale contemporanea e per essere motore di sviluppo per l'intero sistema-paese.