

MANUALE ORGANIZZATIVO

0	Prima emissione	
<i>Redatto da</i>	DIRETTORE GENERALE	19/09/2017
<i>Controllato da</i>	FUNZIONE AUDIT E CONTROLLO	26/09/2017
<i>Approvato da</i>	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	21/12/2017

INDICE

INDICE	1
1. PREMESSA	2
2. ORGANIGRAMMA	3
3. DIREZIONE GENERALE - DIR	4
4. AREA SERVIZI - ASI	6
TEAM CONTRIBUZIONE - TEC	8
TEAM WELFARE - TEW	10
5. AREA RISORSE - ARI	11
TEAM AMMINISTRAZIONE - TAM	13
TEAM APPROVVIGIONAMENTI - TAP	15
6. FINANZA - FIN	16
7. LEGALE - LEG	17
8. PIANO DIGITALE – PID	20
9. AUDIT E CONTROLLO – ACO	22
10. SEGRETERIA E COMUNICAZIONE – COS	23
11. MAPPA DEI PROCESSI	26

1. PREMESSA

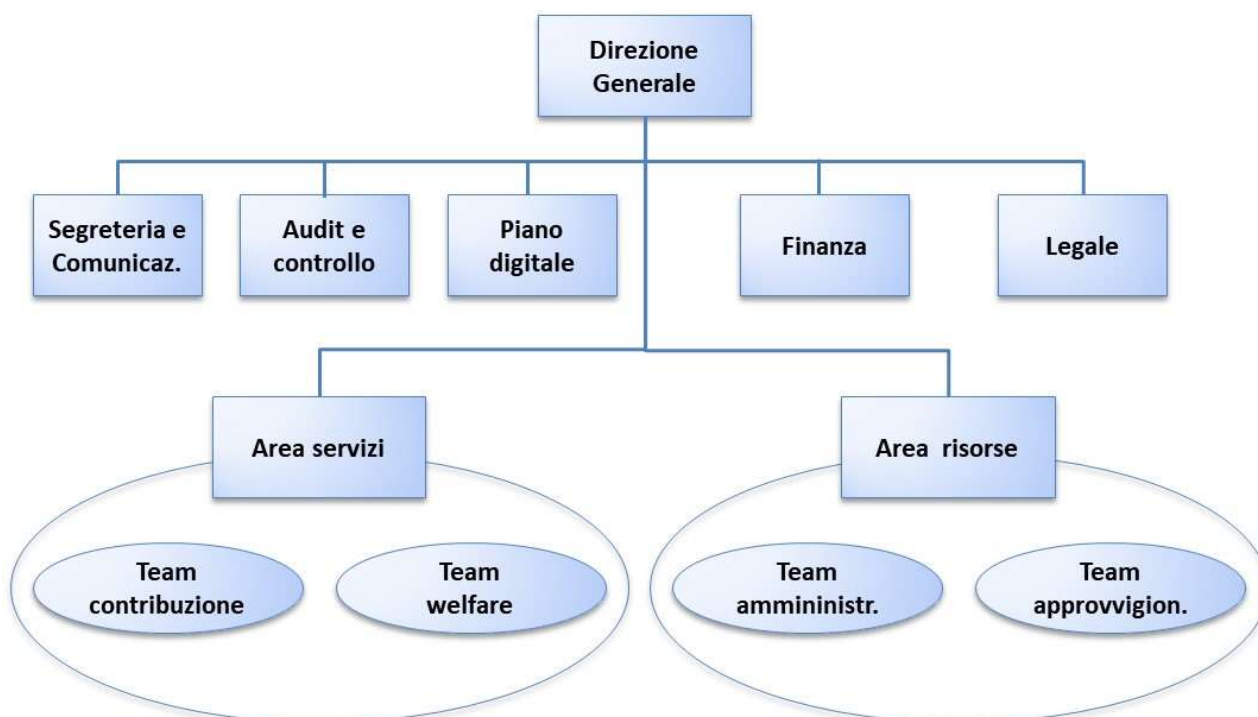
Il Manuale Organizzativo è stato predisposto dal Direttore generale a seguito del mandato ricevuto dal Consiglio di Amministrazione con delibera numero 473 del 2 marzo 2017. Il documento è frutto di un lungo lavoro condiviso con i responsabili di Area e di Funzione che ha l'obiettivo di dotare l'Ente di una struttura organizzativa per processi e risultati, definendo ruoli e responsabilità in un contesto di lavoro di squadra.

2. ORGANIGRAMMA

Il Manuale organizzativo intende definire i meccanismi di funzionamento e di coordinamento dell'Ente, i rapporti gerarchici e funzionali, gli elementi costitutivi per ciascuna unità organizzativa: missione, processi di competenza, responsabilità.

Il modello organizzativo adottato riconosce la diversa natura dell'ambito di presidio organizzativo e della missione assegnata a ciascuna struttura, anche in termini di responsabilità e peso nel processo di produzione del valore. Essa orienta ciascuna struttura al governo dei processi, chiarendo gli ambiti di responsabilità, articolando le competenze in relazione al governo di specifici processi e dei relativi obiettivi, distinguendo le responsabilità di line e di staff, chiarendo le linee di intersezione tra le competenze degli organi di indirizzo e le strutture di gestione, definendo le modalità di integrazione del gruppo dirigente nel governo strategico dell'Ente.

La scheda descrittiva di ciascuna funzione organizzativa chiarisce implicitamente quali siano i requisiti di competenza necessari per la copertura delle posizioni di coordinamento e/o di responsabilità funzionale. Su questa base, l'azienda ed il singolo individuo sono nella condizione di derivarne valutazioni sulla corrispondenza del ruolo agito in relazione al ruolo prescritto, e rende evidenti gli eventuali percorsi di sviluppo e autosviluppo.



3. DIREZIONE GENERALE - DIR

La Direzione Generale riporta gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione.

La missione della Direzione Generale si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo di **Direzione e controllo**, al fine di garantire l'esecuzione delle decisioni del Consiglio di Amministrazione, interpretandole e operando le opportune scelte tattiche, trasmettendole alle Funzioni subordinate e controllandone la puntuale esecuzione.

Le responsabilità della Direzione Generale riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi

DIR1 - Supporto agli organi di governo	
Attività finalizzate a proporre al Consiglio tutte le iniziative che riterrà utili nell'interesse dell'Ente, e formulare proposte nelle materie riservate alla competenza del Consiglio. Supportare il Consiglio nel processo di elaborazione, valutazione di sostenibilità e formalizzazione delle strategie dell'Ente, e nel processo di controllo sull'attuazione degli obiettivi strategici e sulla valutazione degli impatti.	
cliente/utente del processo	Presidente, CdA, CIG
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Rendere disponibili le informazioni utili ai processi decisionali degli Organi in termini di completezza, accuratezza, tempestività
responsabile del processo (ownership)	Direttore Generale
Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Responsabili funzioni aziendali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

DIR2 - Governo dell'attuazione delle strategie	
Attività finalizzate a dare attuazione agli indirizzi e alle direttive ricevute dal CdA traducendole in programmi e piani di azione, e in sistemi di obiettivi. L'attività implica la definizione delle policy aziendali di attuazione e delle direttive, nonché l'esercizio dei poteri delegati, e il coordinamento dell'organizzazione, delle strutture in cui essa si articola. Le attività di Programmazione realizzano le condizioni per una piena accountability sui risultati conseguiti dall'Ente, attraverso il monitoraggio del ciclo della performance e agendo affinché si mettano in atto le opportune azioni correttive.	
cliente/utente del processo	Presidente, CdA
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Dotare l'Ente di un sistema di coordinamento e controllo strutturato che sia di riferimento nella conduzione delle attività
responsabile del processo (ownership)	Direttore Generale
Sottoprocessi di riferimento	DIR2.1 – Programmazione aziendale
	DIR2.2 - Attuazione e vigilanza delle politiche
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzione Legale, Funzione Audit e Controllo, Funzioni aziendali

Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	
--	--

DIR3 - Gestione del personale	
Attività finalizzate alla gestione supervisione di tutti i processi relativi al personale: pianificazione e acquisizione del personale (ricerca, selezione e inserimento), gestione e sviluppo del personale (formazione, valutazione, percorsi di carriera, politiche retributive, aspetti amministrativi e relazioni sindacali) fino alla dimissione del personale, operando coerentemente con gli obiettivi strategici dell'Ente	
cliente/utente del processo	Presidente, CdA
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Contribuire a determinare un clima aziendale che tenda a raggiungere il giusto livello di responsabilizzazione delle persone sugli obiettivi dell'Ente
responsabile del processo (ownership)	Direttore Generale
Sottoprocessi di riferimento	DIR3.1 - Gestione rapporti contrattuali e sindacali
	DIR3.2 - Selezione e sviluppo risorse umane
	DIR3.3 - Valutazione delle performance e sistema incentivante
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzione Audit e Controllo, Funzioni aziendali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

DIR4 - Relazioni esterne	
Attività finalizzate alla gestione e supervisione dei contatti fra l'Ente e i diversi referenti esterni, al fine di affermare gli interessi dell'Ente e promuoverne l'immagine.	
cliente/utente del processo	Presidente, CdA
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Gestire una relazione continua e consistente
responsabile del processo (ownership)	Direttore Generale
Sottoprocessi di riferimento	DIR4.1 - Rapporti con istituzioni esterne
	DIR4.2 - Attuazione delle politiche di corporate identity
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzioni aziendali, Funzione Legale, Funzione Segreteria e Comunicazione
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

4. AREA SERVIZI - ASI

L'Area riporta gerarchicamente al Direttore Generale.

La missione dell'Area Servizi si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo al **Gestione dei servizi istituzionali**, al fine di garantire la gestione dell'intero ciclo previdenziale, dal momento dell'iscrizione, a quello dell'accumulo delle risorse funzionali al pensionamento, sino al momento della quiescenza, oltre che dell'assistenza nei diversi momenti di difficoltà.

Le responsabilità dell'Area riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi:

- Rendicontazione e supporto politiche previdenziali
- Programmazione e coordinamento delle attività di gestione dell'Area
- Reportistica verso istituzioni esterne
- Gestione delle elezioni Organi
- Gestione iscrizioni e qualificazione
- Promozione regolarità contributiva
- Gestione delle prestazioni previdenziali
- Gestione delle prestazioni assistenziali
- Gestione relazioni con gli utenti

La gestione dei processi di Regolarità contributiva e dei processi dei Servizi previdenziali è affidata dal Capo area ai rispettivi Team Contribuzione e Team Welfare.

Il Capo Area cura in particolare il coordinamento diretto dei seguenti processi:

ASI1 - Rendicontazione e supporto politiche previdenziali	
Attività finalizzate a monitorare il contesto normativo di settore e il contesto socio-economico dell'utenza, al fine di suggerire adeguamenti tecnici dell'assetto regolamentare. L'attività comprende anche l'esigenza di rendere disponibili le informazioni utili ai processi decisionali degli Organi in termini di completezza, accuratezza, tempestività.	
cliente/utente del processo	Direzione generale, CdA, Cig
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Fornisce elementi conoscitivi e proposte per regolamentare e sviluppare le politiche previdenziali dell'Ente in termini di qualità e equilibrio
responsabile del processo (ownership)	Capo area servizi
Sottoprocessi di riferimento	ASI1.1 - Rendicontazione gestione previdenziale
	ASI1.2 - Supporto specialistico al processo deliberativo
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzione Legale
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	attuario

ASI2 - Programmazione delle attività della gestione dell'Area
Attività finalizzate all'organizzazione, coordinamento e supervisione dei servizi istituzionali dell'Ente, definendo gli obiettivi operativi e i livelli di performance da conseguire nell'ambito dell'Area, le azioni atte a

conseguiti (piano d'azione) e la migliore allocazione delle risorse disponibili. Le attività includono il monitoraggio del ciclo della performance e dei livelli di servizio erogati e le opportune azioni correttive.	
cliente/utente del processo	Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Mantenimento e miglioramento dei livelli di servizio nel rispetto delle normative vigenti
responsabile del processo (ownership)	Capo area servizi
Sottoprocessi di riferimento	ASI2.1 - pianificazione attività dell'Area
	ASI2.2 - reporting direzionale
	ASI2.3 – definizione e aggiornamento procedure, norme operative, fabbisogni sistema informativo
	ASI2.4 - consulenza contributiva e previdenziale, e informativa online
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Team contribuzione e Team welfare
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ASI3 - Reportistica verso istituzioni esterne

Attività finalizzate a predisporre dati e informazioni destinate a rappresentare correttamente l'andamento della gestione previdenziale dell'Ente	
cliente/utente del processo	Direzione generale, Presidente
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Render conto puntualmente della gestione previdenziale e assistenziale dell'ente
responsabile del processo (ownership)	Capo area servizi
Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Team contribuzione e Team welfare
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ASI4 - Gestione delle elezioni Organi

Attività finalizzate ad attuare quanto previsto dal Regolamento elettorale in ordine alle elezioni degli Organi	
cliente/utente del processo	Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire il corretto espletamento del diritto di voto degli iscritti
responsabile del processo (ownership)	Capo area servizi
Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzione Legale

Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Collegi
--	---------

TEAM CONTRIBUZIONE - TEC

Il Team riporta gerarchicamente al Capo Area.

La missione del Team si estrinseca principalmente nel presidio dei processi relativi alle attività di **Gestione della regolarità contributiva**, affinché vengano conseguiti i relativi obiettivi in termini di produttività, conformità a norme e regole, qualità del servizio fornito agli utenti esterni e interni, garantendo flessibilità operativa, livellamento dei carichi di lavoro, sviluppo delle competenze specialistiche.

Il Team si configura come un gruppo di persone il cui lavoro è interdipendente in quanto è responsabile collettivamente della gestione di tutte le attività necessarie per conseguire i risultati previsti dagli specifici processi di lavoro loro affidati, ivi compresa la gestione proattiva delle criticità, problemi, imprevisti. La divisione del lavoro nell'ambito del team avviene in funzione delle competenze e delle capacità delle singole persone, seppure caratterizzata da una elevata cooperazione nella gestione dei processi, e da un buon livello di intercambiabilità. Le persone che operano nel Team utilizzano la propria capacità di autoregolazione per affrontare con flessibilità priorità e programmi di lavoro, riequilibrando carichi di lavoro e tempi in funzione degli imprevisti e delle situazioni contingenti.

Le responsabilità del Team riguardano in particolare:

TEC1 - Gestione iscrizioni e qualificazione	
Attività finalizzate all'attuazione ed alla supervisione del processo di iscrizione e qualificazione degli iscritti Albo, al fine di identificare la tipologia di posizione previdenziale applicabile.	
cliente/utente del processo	Iscritto all'Albo
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Configurazione della propria posizione ai fini della copertura previdenziale
responsabile del processo (ownership)	Team contribuzione
Sottoprocessi di riferimento	TEC1.1 - Riconoscimento iscrizioni
	TEC1.2 - Gestione iscrizioni di ufficio
	TEC1.3 - Manutenzione anagrafica
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Collegi provinciali

TEC2 - Gestione della contribuzione	
Attività finalizzate al riconoscimento e alla verifica del corretto adempimento contributivo da parte degli iscritti, nonché della relativa anzianità contributiva utile ai fini previdenziali.	
cliente/utente del processo	iscritto
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la costituzione del montante previdenziale attraverso la regolarità contributiva

responsabile del processo (ownership)	Team contribuzione
Sottoprocessi di riferimento	TEC2.1 - Incasso contributi
	TEC2.2 - Ammissione rateizzazioni
	TEC2.3 - Ammissione riscatti e ricongiunzioni
	TEC2.4 – Gestione certificazioni
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Esperto fiscale

TEC3 - Promozione regolarità contributiva	
Attività finalizzate alla promozione della regolarità contributiva degli iscritti, da porsi in essere anche tramite la verifica della corrispondenza tra le dichiarazioni reddituali inviate dagli iscritti con quanto riportato in Anagrafe Tributaria, nonché il monitoraggio ed il sollecito alla regolarizzazione delle posizioni morose.	
cliente/utente del processo	Iscritto/iscritto all'albo
obiettivi da conseguire/risultati chiave	mettere in atto azioni per garantire la corretta base imponibile ed il recupero della contribuzione dovuta
responsabile del processo (ownership)	Team contribuzione
Sottoprocessi di riferimento	TEC3.1 – accertamento reddituale
	TEC3.2 – gestione inviti alla regolarizzazione
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

TEC4 - Gestione relazioni con gli utenti	
Attività finalizzate alla corretta relazione di servizio con ogni singolo professionista, attivando tutti i canali necessari ad una comunicazione bidirezionale, destinata a far partecipare l'utente al processo di erogazione del servizio, e renderlo più confacente alle esigenze ed alle aspettative, migliorandone la qualità e la soddisfazione.	
cliente/utente del processo	Iscritto/iscritto all'albo
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Rendere informazioni chiare e trasparenti per consentire di configurare efficacemente la propria posizione ai fini della copertura previdenziale
responsabile del processo (ownership)	Team contribuzione
Sottoprocessi di riferimento	TEC4.1 - flussi inbound
	TEC4.2 - flussi outbound
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Capo area servizi
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

TEAM WELFARE - TEW

Il Team riporta gerarchicamente al Capo Area.

La missione del Team si estrinseca principalmente nel presidio dei processi relativi alle attività di **Gestione servizi previdenziali** affinché vengano conseguiti i relativi obiettivi in termini di produttività, conformità a norme regole, qualità del servizio fornito agli utenti esterni e interni, garantendo flessibilità operativa, livellamento dei carichi di lavoro, sviluppo delle competenze specialistiche.

Il Team si configura come un gruppo di persone il cui lavoro è interdipendente in quanto è responsabile collettivamente della gestione di tutte le attività necessarie per conseguire i risultati previsti dagli specifici processi di lavoro loro affidati, ivi compresa la gestione proattiva delle criticità, problemi, imprevisti. La divisione del lavoro nell'ambito del team avviene in funzione delle competenze e delle capacità delle singole persone, seppure caratterizzata da una elevata cooperazione nella gestione dei processi, e da un buon livello di intercambiabilità. Le persone che operano nel Team utilizzano la propria capacità di autoregolazione per affrontare con flessibilità priorità e programmi di lavoro, riequilibrando carichi di lavoro e tempi in funzione degli imprevisti e delle situazioni contingenti.

Le responsabilità del Team riguardano in particolare:

TEW1 - Gestione delle prestazioni previdenziali	
Attività finalizzate all'erogazione agli iscritti delle prestazioni previdenziali, supervisionandone il processo per intero, dalla gestione delle domande di ammissione ricevute fino alla liquidazione della prestazione. Monitora e garantisce la correttezza dei dati degli iscritti relativi al montante contributivo previdenziale ed all'anzianità utile ai fini della maturazione del diritto.	
cliente/utente del processo	iscritto
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la fruizione del trattamento pensionistico
responsabile del processo (ownership)	Team welfare
Sottoprocessi di riferimento	TEW1.1 - Ammissione pensioni vecchiaia e superstiti
	TEW1.2 - Ammissione pensioni inabilità e invalidità
	TEW1.3 - Gestione certificazioni
	TEW1.4 – Manutenzione anagrafica
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Uffici territoriali Inail, Esperto fiscale

TEW2 - Gestione delle prestazioni assistenziali	
Attività finalizzate all'erogazione agli iscritti delle prestazioni assistenziali, supervisionandone il processo per intero, dalla gestione delle domande di ammissione ricevute fino alla liquidazione della prestazione, e verificando la presenza dei presupposti soggettivi ed oggettivi per l'accesso ai trattamenti assistenziali.	
cliente/utente del processo	iscritto

obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la conoscenza e la fruibilità degli interventi di tutela assistenziale
responsabile del processo (ownership)	Team welfare
Sottoprocessi di riferimento	TEW2.1 - Ammissione rimborsi
	TEW2.2 - Ammissione indennità
	TEW2.3 - Ammissione benefici assistenziali
	TEW2.4 - Ammissione assistenza sanitaria integrativa
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Uffici territoriali Inail, Esperto fiscale

TEW3 - Gestione relazioni con gli utenti	
Attività finalizzate alla corretta relazione di servizio con ogni singolo professionista, attivando tutti i canali necessari ad una comunicazione bidirezionale, destinata a far partecipare l'utente al processo di erogazione del servizio, e renderlo più confacente alle esigenze ed alle aspettative, migliorandone la qualità e la soddisfazione.	
cliente/utente del processo	iscritto
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Rendere informazioni chiare e trasparenti per consentire di usufruire efficacemente delle prestazioni previdenziali e assistenziali
responsabile del processo (ownership)	Team welfare
Sottoprocessi di riferimento	TEW3.1 - flussi inbound
	TEW3.2 - flussi outbound
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

5. AREA RISORSE - ARI

L'Area riporta gerarchicamente al Direttore Generale.

La missione dell'Area Risorse si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo al **Gestione delle risorse economico-finanziarie**, al fine di garantire un adeguato controllo amministrativo, fiscale e finanziario dell'Ente e assicurare il corretto ed efficace funzionamento del processo acquisitivo rispetto ai fabbisogni e alla normativa di riferimento.

Le responsabilità dell'Area riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi:

- Rendicontazione e supporto politiche economico-finanziarie

- Programmazione e coordinamento delle attività di gestione dell'Area
- Reportistica verso istituzioni esterne
- Contabilità generale
- Amministrazione del personale e collaboratori
- Amministrazione spese organi statutari
- Gestione acquisiti
- Gestione funzionamento sede

La gestione dei processi di Amministrazione e dei processi di Approvvigionamenti è affidata dal Capo Area ai rispettivi Team Amministrazione e Team Approvvigionamenti.

Il Capo Area cura in particolare il coordinamento diretto dei seguenti processi:

ARI1 - Rendicontazione e supporto politiche economico-finanziario	
Attività finalizzate al coordinamento, supervisione e finalizzazione della redazione dei Bilancio preventivo e consuntivo dell'Ente e dei report infra-annuali economici e finanziari, ivi compreso la cura degli adempimenti fiscali e societari.	
cliente/utente del processo	Direzione generale, CdA, Cig
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Fornisce dati e rappresentazioni sull'utilizzo e l'allocazione delle risorse economico-finanziarie e supporta le politiche economico-finanziarie dell'Ente
responsabile del processo (ownership)	Capo Area risorse
Sottoprocessi di riferimento	ARI1.1 - Bilancio Preventivo
	ARI1.2 – Bilancio annuale e trimestrale
	ARI1.3 - Gestione della fiscalità
	ARI1.4 – Gestione della tesoreria
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ARI2 - Programmazione delle attività di gestione dell'Area	
Attività finalizzate all'organizzazione, coordinamento e supervisione dei servizi amministrativi, contabili e finanziari dell'Ente, definendo gli obiettivi operativi e i livelli di performance da conseguire nell'ambito dell'Area, le azioni atte a conseguirli (piano d'azione) e la migliore allocazione delle risorse disponibili. Le attività includono il monitoraggio del ciclo della performance e dei livelli di servizio erogati e le opportune azioni correttive.	
cliente/utente del processo	Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Mantenimento e miglioramento dell'efficienza dei processi amministrativi nel rispetto delle normative vigenti
responsabile del processo (ownership)	Capo area risorse
Sottoprocessi di riferimento	ARI2.1 - Pianificazione attività dell'Area
	ARI2.2 - Reporting direzionale

	ARI2.3 – Definizione e aggiornamento procedure, norme operative, fabbisogni sistema informativo
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Team amministrazione e Team approvvigionamenti
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ARI3 - Reportistica verso istituzioni esterne	
Attività finalizzate a predisporre dati e informazioni destinate a rappresentare correttamente l'andamento della gestione economico-patrimoniale dell'Ente.	
cliente/utente del processo	Direzione generale, Presidente
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Render conto puntualmente della gestione economico-finanziaria dell'Ente
responsabile del processo (ownership)	Capo area risorse
Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Team amministrazione e Team approvvigionamenti
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

TEAM AMMINISTRAZIONE - TAM

Il Team riporta gerarchicamente al Capo Area.

La missione del Team si estrinseca principalmente nel presidio dei processi relativi alle attività **Amministrative** affinché vengano conseguiti i relativi obiettivi in termini di produttività, conformità a norme regole, qualità del servizio fornito agli utenti interni, garantendo flessibilità operativa, livellamento dei carichi di lavoro, sviluppo delle competenze specialistiche.

Il Team si configura come un gruppo di persone il cui lavoro è interdipendente in quanto è responsabile collettivamente della gestione di tutte le attività necessarie per conseguire i risultati previsti dagli specifici processi di lavoro loro affidati, ivi compresa la gestione proattiva delle criticità, problemi, imprevisti. La divisione del lavoro nell'ambito del team avviene in funzione delle competenze e delle capacità delle singole persone, seppure caratterizzata da una elevata cooperazione nella gestione dei processi, e da un buon livello di intercambiabilità. Le persone che operano nel Team utilizzano la propria capacità di autoregolazione per affrontare con flessibilità priorità e programmi di lavoro, riequilibrando carichi di lavoro e tempi in funzione degli imprevisti e delle situazioni contingenti.

Le responsabilità del Team riguardano in particolare:

TAM1 - Contabilità generale
Attività finalizzate a garantire la correttezza, completezza e trasparenza dei processi di formazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali dell'Ente. Assicurare la puntuale gestione dei pagamenti relativi sia ad approvvigionamenti di beni e/o servizi che alla liquidazione delle prestazioni erogate agli iscritti.

cliente/utente del processo	Capo Area Risorse, Direzione Generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la corretta e completa rappresentazione contabile dei fatti di gestione
responsabile del processo (ownership)	Team amministrazione
Sottoprocessi di riferimento	TAM1.1 - Gestione prime note
	TAM1.2 - Gestione Fatturazione Passiva
	TAM1.3 - Gestione pagamenti e incassi
	TAM1.4 - Chiusure contabili e riconciliazioni
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzioni aziendali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Banca tesoriere

TAM2 - Amministrazione del personale e collaboratori	
Attività finalizzate alla gestione delle pratiche amministrative del personale dipendente dal momento della selezione, a quello dell'assunzione o cessazione del rapporto di lavoro oltre che la ordinaria rilevazione delle presenze	
cliente/utente del processo	Direzione Generale, Dipendenti e collaboratori
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la puntuale e corretta liquidazione delle competenze, e la completa rappresentazione contabile, onorando gli obblighi contrattuali, previdenziali e fiscali
responsabile del processo (ownership)	Team amministrazione
Sottoprocessi di riferimento	TAM2.1 - Gestione presenze
	TAM2.2 - Gestione Cedolini
	TAM2.3 - Gestione contributi da accordo plurimo
	TAM2.4 - Adempimenti Contrattuali, Previdenziali e Fiscali
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Consulente del lavoro, Banca tesoriere

TAM3 – Amministrazione spese organi statutari	
Attività finalizzate a garantire la corretta e completa rappresentazione contabile dei fatti di gestione relativi al rimborso delle spese sostenute dagli Organi Statutari, nonché assicurare la puntuale gestione dei relativi pagamenti.	
cliente/utente del processo	Consiglieri e Sindaci
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire la puntuale liquidazione e corretta e completa rappresentazione contabile dei fatti di gestione
responsabile del processo (ownership)	Team amministrazione

Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Segreteria generale
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Banca tesoriere

TEAM APPROVVIGIONAMENTI - TAP

Il Team riporta gerarchicamente al Capo Area.

La missione del Team si estrinseca principalmente nel presidio dei processi relativi alle attività di **Approvvigionamento** affinché vengano conseguiti i relativi obiettivi in termini di produttività, conformità a norme regole, qualità del servizio fornito agli utenti interni, garantendo flessibilità operativa, livellamento dei carichi di lavoro, sviluppo delle competenze specialistiche.

Il Team si configura come un gruppo di persone il cui lavoro è interdipendente in quanto è responsabile collettivamente della gestione di tutte le attività necessarie per conseguire i risultati previsti dagli specifici processi di lavoro loro affidati, ivi compresa la gestione proattiva delle criticità, problemi, imprevisti. La divisione del lavoro nell'ambito del team avviene in funzione delle competenze e delle capacità delle singole persone, seppure caratterizzata da una elevata cooperazione nella gestione dei processi, e da un buon livello di intercambiabilità. Le persone che operano nel Team utilizzano la propria capacità di autoregolazione per affrontare con flessibilità priorità e programmi di lavoro, riequilibrando carichi di lavoro e tempi in funzione degli imprevisti e delle situazioni contingenti.

Le responsabilità del Team riguardano in particolare:

TAP1 - Gestione acquisti	
Attività finalizzate all'approvvigionamento di beni e servizi, inclusa la gestione delle procedure di gara e della connessa contrattualistica.	
cliente/utente del processo	Responsabili funzionali, Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Rendere disponibili beni e servizi confacenti alle esigenze espresse dalle funzioni aziendali, nel rispetto della normativa vigente
responsabile del processo (ownership)	Team approvvigionamenti
Sottoprocessi di riferimento	TAP1.1 - Gestione richieste di acquisto
	TAP1.2 - Gestione procedura di gara/affidamento
	TAP1.3 – Contrattualizzazione e ordini
	TAP1.4 - Gestione anagrafiche fornitori
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Tutte le funzioni richiedenti, RUP, Legale, Commissioni
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

TAP2 - Gestione funzionamento sede	
Attività finalizzate alla gestione ed al mantenimento della piena funzionalità dei beni mobili e dell'infrastruttura della sede, ivi comprensiva della strumentazione informativa ed audiovisiva, nonché garantire l'efficienza del livello delle scorte, gestendo le relative attività inventariali.	
cliente/utente del processo	Responsabili funzionali, Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire l'operativa della Sede e l'efficienza funzionale di beni, attrezzature e sistemi IT
responsabile del processo (ownership)	Team approvvigionamenti
Sottoprocessi di riferimento	TAP2.1 - Gestione scorte e inventario
	TAP2.2 - Gestione logistica e manutenzione di sede
	TAP2.3 - Supporto utenti IT e sistemi audiovisivi
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Fornitori

6. FINANZA - FIN

La Funzione riporta gerarchicamente al Direttore Generale.

La missione della Funzione Finanza si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo al **Gestione investimenti finanziari**, al fine di supportare gli organi di governo e la direzione nel processo di investimento delle risorse dell'Ente.

Le responsabilità della funzione riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi

FIN1 - Pianificazione finanziaria	
Attività finalizzate a supportare i processi decisionali dell'Ente relativi alla definizione della strategia finanziaria di breve e lungo periodo, al fine di assicurare un'efficiente allocazione delle risorse impegnate ed il rispetto dei vincoli normativi interni ed esterni. Assicurare un continuo ed accurato monitoraggio delle performance del portafoglio dell'Ente ed attivare i flussi comunicativi ordinari e straordinari verso il vertice dell'Ente. Garantire la corretta archiviazione ed archiviazione dei fascicoli relativi agli investimenti effettuati.	
cliente/utente del processo	CdA, Presidente
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Supportare le decisioni volte alla ottimizzazione della redditività del portafoglio
responsabile del processo (ownership)	Responsabile finanziario
Sottoprocessi di riferimento	FIN1.1 - Supporto strategia finanziaria lungo termine
	FIN1.2 - Supporto strategia finanziaria di breve termine
	FIN1.3 - Reporting finanziario e contabile
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Direzione Generale

Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Advisor, esperto attuario
--	---------------------------

FIN2 - Gestione diretta	
Attività finalizzate a supportare i processi decisionali dell'Ente in merito alle opportunità di investimento e/o disinvestimento che l'Ente effettua direttamente, assicurandone altresì il continuo ed accurato monitoraggio nonché la puntuale archiviazione dei relativi fascicoli.	
cliente/utente del processo	Presidente
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Garantire l'efficacia nella gestione del portafoglio
responsabile del processo (ownership)	Responsabile finanziario
Sottoprocessi di riferimento	FIN2.1 – Selezione e valutazione investimenti/disinvestimenti
	FIN2.2 - Operatività acquisto/vendita titoli
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Direzione generale, Area risorse
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Banca depositaria, società outsourcer,

FIN3 - Gestione indiretta	
Attività finalizzate a supportare i processi decisionali dell'Ente in merito alle opportunità di investimento e/o disinvestimento che l'Ente effettua in maniera indiretta, assicurandone altresì il continuo ed accurato monitoraggio sulle attività dei gestori nonché la puntuale archiviazione dei relativi fascicoli.	
cliente/utente del processo	CdA, rappresentanza interna nei Fondi
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Supportare le decisioni di investimento
responsabile del processo (ownership)	Responsabile finanziario
Sottoprocessi di riferimento	FIN3.1 – Selezione e valutazione mandati di gestione
	FIN3.2 - Monitoraggio operatività del gestore
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Direzione generale
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Consulente legale, Consulente tecnico, Gestore fondo

7. LEGALE - LEG

La Funzione riporta gerarchicamente al Direttore Generale.

La missione della Funzione Legale si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo al **Supporto per la gestione degli affari legali**, al fine di garantire il presidio degli affari legali dell'Ente, definendo

i possibili rischi legali e proponendo le soluzioni per il raggiungimento delle finalità aziendali in materia di diritto civile, penale e amministrativo.

Le responsabilità della funzione riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi

LEG1 - Gestione contenzioso	
Attività finalizzate a garantire il supporto specialistico nei confronti dei Vertici dell'Ente in merito alla gestione delle controversie in cui l'Ente è parte attiva o passiva, e la gestione delle conseguenti azioni giudiziali e non.	
cliente/utente del processo	L'Ente nella persona del Legale rappresentante (il Presidente)
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Tutelare gli interessi legittimi dell'Ente
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Legale
Sotto-processi di riferimento	LEG1.1 - Precontenzioso/reclami
	LEG1.2 - Contenzioso giudiziale attivo
	LEG1.3 - Contenzioso giudiziale passivo
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Direttore generale, responsabili funzionali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Legali esterni

LEG2 -Gestione recupero crediti	
Attività finalizzate a gestire le opportune e tempestive azioni per il recupero del credito contributivo, attraverso lo svolgimento di una sistematica attività stragiudiziale (lettere di diffida, piani di pagamento), e giudiziale (decreti ingiuntivi, pignoramenti, etc.) nei confronti dei debitori. L'attività di recupero implica anche la necessità di porre in atto le opportune azioni di indagini preliminari (rintracciabilità del debitore), e di accertamento patrimoniale.	
cliente/utente del processo	Team previdenza
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Regolarizzazione delle posizioni contributive
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Legale o Process leader
Sottoprocessi di riferimento	LEG2.1 – Gestione delle diffide
	LEG2.2 - Iniziative di indagine
	LEG2.3 - Iniziative giudiziali
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	team contribuzione, team welfare
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Legali esterni

LEG3 - Verifica legittimità	
Attività finalizzate a verificare la legittimità degli Atti prodotti dagli Organi di governo dell'Ente affinché siano conformi alle norme, onde prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, regolamenti).	

cliente/utente del processo	CdA, Cig, Commissioni, Direzione generale, Responsabili di funzione
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Assicurare il rigoroso rispetto delle prescrizioni normative e di autoregolamentazione (statuto, regolamenti, codice), e la rispondenza dei provvedimenti adottati alla normativa vigente
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Legale
Sottoprocessi di riferimento	LEG3.1 - modifiche statutarie e regolamentari
	LEG3.2 - atti, delibere e determinazioni adottati dall'Ente
	LEG3.3 - accertamento ex ante del corretto recepimento delle "norme esterne"
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

LEG4 - Assistenza e Consulenza Legale

Attività finalizzate a fornire pareri riconducibili alla gestione degli aspetti legali e societari su attività eterogenee che impattano sull'operatività di Ente. Gli obiettivi principali sono:

- prestare assistenza e consulenza legale al Vertice aziendale fornendo supporti e pareri giuridici;
- fornire l'assistenza richiesta dalle varie strutture dell'Ente relativamente a questioni giuridiche a valenza generale nonché a specifiche operazioni/contratti di particolare complessità;
- seguire l'evoluzione legislativa e giurisprudenziale nonché della normativa in genere.

cliente/utente del processo	CdA, Cig, Commissioni, Direzione generale, Responsabili di funzione
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Supporto alle decisioni (valutazione preventiva sotto il profilo tecnico-giuridico di processi, normative, progetti e prodotti, schemi di delibere, proposte, memorandum, etc..., oltre all'elaborazione di integrazioni, modifiche e/o revisioni degli stessi)
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Legale
Sottoprocessi di riferimento	LEG4.1 – consulenza istituzionale (atti societari, legislazione, azione giudiziaria)
	LEG4.2 – consulenza strutture direzionali (previdenziale/assistenziale, contrattualistica, rapporti di lavoro, reclami)
	LEG4.3 - aggiornamento normativo e interpretativo
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Responsabili funzionali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Consulenti esterni, Fornitori di banche dati

8. PIANO DIGITALE – PID

La Funzione riporta gerarchicamente al Direttore Generale

La missione della Funzione Piano digitale si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo allo **Sviluppo della digitalizzazione dei servizi**, al fine di contribuire efficacemente all'evoluzione delle piattaforme abilitanti per una trasformazione digitale dei servizi che ponga il cliente – sia interno che esterno – al centro del processo di produzione dei servizi. L'obiettivo principale diviene quello di ridisegnare il modello d'interazione tra utente e Ente in un'ottica omni-canale, identificando e ridisegnando i percorsi di utilizzo, e delle implicazioni sul modello organizzativo e dei processi per massimizzare i benefici introdotti dal digitale.

La missione della Funzione Piano Digitale si realizza tramite il coordinamento diretto delle risorse finanziarie, umane, tecnologiche assegnate alla società in house providing (Tesip srl) a cui, con la delibera n. 426 del 12 settembre 2012, è stata assegnata la gestione dei processi informativi dell'Ente.

Le responsabilità della funzione riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi:

PID1 – Strategie di servizio e design delle soluzioni IT	
Attività finalizzate al continuo allineamento tra le scelte di “business” dell’Ente e l’IT, e definizione delle linee guida su come progettare e implementare i servizi ed i relativi processi di gestione. I principali obiettivi attengono allo studio del contesto dei clienti e dell’evolversi dei bisogni e dei comportamenti, allo sviluppo in chiave digitale dell’offerta di servizi, alla definizione delle strategie tecnologiche, e alla preparazione per l’esecuzione della strategia IT. Essa include la gestione della continuità dei servizi IT, la gestione della sicurezza, della capacità dei sistemi, e della definizione dei requisiti applicativi e infrastrutturali necessari per la evoluzione dei servizi IT.	
cliente/utente del processo	Direzione Generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Aumentare il valore e la qualità dei servizi IT, ottimizzare l’integrazione tra tecnologia e “business” dell’Ente. Misurare l’efficacia dei S.I. e l’efficacia con cui vengono raggiunti gli scopi. Permettere all’organizzazione IT di adeguarsi e rispondere ad ogni cambiamento.
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Piano digitale
Sottoprocessi di riferimento	PID1.1 – Sviluppo della strategia IT
	PID1.2 – Pianificazione e controllo della gestione IT
	PID1.3 – Definizione dei requisiti dei servizi applicativi
	PID1.4 – Definizione ed evoluzione delle architetture e dei requisiti infrastrutturali
	PID1.5 – Gestione della continuità e della sicurezza
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

PID2 – Sviluppo e trasferimento	
Attività finalizzate alla gestione e al coordinamento dei processi, sistemi e funzioni per lo sviluppo e la messa in esercizio dei servizi IT (nuovi o modificati). Essa include il collaudo, le attività di pre-esercizio, rilascio, del trasferimento della conoscenza, comunicazione e addestramento.	
cliente/utente del processo	Direzione Generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Pianificare, monitorare e controllare processi e persone durante lo sviluppo e la messa in esercizio del prodotto software. Misurare e valutare la qualità del software prodotto.
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Piano digitale
Sottoprocessi di riferimento	PID2.1 – Evoluzione e sviluppo servizi IT
	PID2.2 – Test, Pre-esercizio e Rilasci in esercizio
	PID2.3 – Gestione del trasferimento e transizione
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Responsabili di Area/Funzione
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

PID3 - Operation	
Attività finalizzate a garantire la quotidianità della gestione IT, la erogazione dei servizi IT agli utenti, e la manutenzione del servizio per migliorare l'efficienza e l'efficacia. Essa include il monitoraggio dei servizi IT erogati, la gestione delle eccezioni, la gestione degli accessi, e tutte le attività tecniche e sistemistiche necessarie per garantire continuità e la gestione delle richieste degli utenti.	
cliente/utente del processo	Funzioni aziendali
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Permettere agli utenti dei S.I. dell'Ente la continuità della fruizione dei servizi I.T. Misurare l'efficienza dei S.I.. Misurare la customer satisfaction interna e esterna nell'erogazione dei servizi digitali
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Piano digitale
Sottoprocessi di riferimento	PID3.1 - Esercizio applicativo
	PID3.2 - Monitoraggio
	PID3.3 - Gestione eccezioni, richieste utenti, accessi
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Team approvvigionamenti
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

9. AUDIT E CONTROLLO – ACO

La Funzione riporta gerarchicamente al Direttore Generale, e funzionalmente al CdA in quanto Organismo di Vigilanza interno e Compliance Officer.

La missione della Funzione Audit e Controllo si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo relativo **Monitoraggio e supporto decisionale per la performance aziendale**, al fine di fornire al Vertice uno strumento di governo dell'Ente attraverso l'individuazione, valutazione, monitoraggio, misurazione e mitigazione/gestione di tutti i rischi d'impresa, coerentemente con il livello di rischio scelto/accettato dal vertice aziendale.

Le responsabilità della funzione riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi

ACO1 - Processo sistema di controllo interno	
Attività finalizzate alla costruzione e allo sviluppo di un efficace sistema di controllo interno (SCI), la cui funzione è quella di configurare i vari ruoli in modo oggettivo, codificando gli attori di ogni processo aziendale e i comportamenti attesi. Esso ha come obiettivi:	
• salvaguardia del valore aziendale dalle perdite • affidabilità/integrità del sistema informativo • conformità a leggi, normative di vigilanza, piani, regolamento e procedure • oggettività dei processi decisorii • funzionalità della struttura/processi • regolarità della gestione	
cliente/utente del processo	Direzione Generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Mitigazione di tutti i rischi d'impresa al fine di migliorare il funzionamento aziendale.
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Audit e controllo
Sottoprocessi di riferimento	ACO1.1 - Supporto alla definizione di policy e procedure aziendali
	ACO1.2 - Analisi e supporto alla gestione dei rischi aziendali
	ACO1.3 - Monitoraggio e aggiornamento del sistema di controllo interno
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ACO2 - Processo vigilanza
Assicura l'effettiva attuazione del sistema di controllo e la conformità dei processi alla regolamentazione interna (procedure) ed esterna (leggi). Essa si attiva anche per rilevare situazioni reali o potenziali di malversazioni/frodi perpetrate ai danni dell'azienda da parte di dipendenti e/o soggetti esterni.

Il processo si attiva d'ufficio sulla base di cicli programmati di verifiche mirate o svolte a campione, oppure sulla base di segnalazioni.	
cliente/utente del processo	Direzione Generale, Consiglio di Amministrazione
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Individuare le aree critiche al fine di attivare le azioni correttive a tutela dell'Ente
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Audit e controllo
Sottoprocessi di riferimento	ACO2.1 - verifica periodiche di conformità a norme, regolamenti, procedure
	ACO2.2 - Procedimenti sanzionatori
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

ACO3 - Processo Controllo di gestione	
Attività finalizzate alla sistematica e tempestiva misurazione tramite appositi indicatori, delle variabili economiche, quantitative e qualitative, relative alle attività gestionali e al conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa dalle diverse funzioni. Esse sono finalizzate a fornire periodicamente dati ed informazioni utili per informare la Direzione e le Funzioni interessate sugli scostamenti verificatisi affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive, ovvero garantire la corretta accountability a favore degli organi di governo e dei portatori di interessi.	
cliente/utente del processo	Direzione Generale, Funzioni/Aree dell'Ente
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Supportare i responsabili aziendali nella conoscenza dei fenomeni gestionali e nel supporto alle decisioni
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Audit e controllo
Sottoprocessi di riferimento	ACO3.1 - Analisi sistematica dei dati aziendali
	ACO3.2 - Reporting Gestionale
	ACO3.3 - Informativa sociale
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Responsabili di Area/Funzione
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

10. SEGRETERIA E COMUNICAZIONE – COS

La Funzione riporta gerarchicamente al Direttore Generale.

La missione della Funzione Comunicazione si estrinseca principalmente nel presidio del macro-processo di **Assistenza direzionale relativo alla Cura e promozione della corporate identity e alla Segreteria generale**, al fine di supportare e facilitare l'attività della Direzione e degli Organi Statutari dell'Ente, curandone i relativi atti

amministrativi, le agende in funzione delle presenze e degli impegni istituzionali, sostenendo le attività di comunicazione tese ad affermare l'identità ed i servizi dell'Ente, attraverso tutti i possibili mezzi d'informazione e comunicazione, pianificando i tempi, le modalità ed i contenuti dei messaggi da comunicare.

Le responsabilità della funzione riguardano in particolare il coordinamento dei seguenti processi:

COS1 - Cura e promozione della corporate identity	
Attività finalizzate a promuovere e diffondere l'identità ed i servizi dell'Ente agli iscritti, ai professionisti, al mondo istituzionale ed all'opinione pubblica in generale, attraverso tutti i possibili mezzi d'informazione e comunicazione, pianificando i tempi, le modalità ed i contenuti dei messaggi da comunicare. Cura l'attività editoriale, ivi compresa la valutazione in termini di risultati conseguiti. Organizza i diversi apporti redazionali e coordina i fornitori dei servizi esterni. Coordina la realizzazione degli eventi (congressi, incontri, convegni, fiere ed eventi promozionali ad hoc) per i quali organizza la location, contatta e coordina i relatori e i partecipanti, organizza le procedure d'invito, raccoglie e prepara i materiali per i convenuti.	
cliente/utente del processo	Presidente e direttore generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Curare l'immagine e preservare la reputazione dell'ente nei confronti dell'opinione pubblica, contribuire alla diffusione della conoscenza in tema di tutela previdenziale e assistenziale
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Segreteria e Comunicazione
Sottoprocessi di riferimento	COS1.1 - Rapporti con la stampa e con gli stakeholders
	COS1.2 - Coordinamento redazionale sito web, periodici on line e pubblicazioni, Social media
	COS1.3 - Coordinamento eventi
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzioni aziendali, membri organi istituzionali
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	Fornitori esterni, CNPI

COS2 - Segreteria attività istituzionali degli organi	
Attività finalizzate a supportare e facilitare l'attività degli Organi Statutari dell'Ente nello svolgimento delle loro attività, curandone i relativi atti amministrativi, le agende in funzione delle presenze e degli impegni istituzionali, nonché la tenuta e conservazione dei libri sociali.	
cliente/utente del processo	CdA, CIG, Collegio sindacale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Contribuire al miglior funzionamento del processo decisionale degli Organi
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Segreteria e Comunicazione
Sottoprocessi di riferimento	COS2.1 - Gestione agenda
	COS2.2 - Cura documentazione e atti deliberativi
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	Funzioni aziendali per predisposizione documentazione a supporto
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

COS3 - Segreteria di presidenza e direzione	
Attività finalizzate a supportare e facilitare l'attività della Presidenza e della Direzione, curandone le agende e gli impegni istituzionali, curandone anche gli aspetti logistici. Presiedere tutte le attività di segreteria, con particolare riferimento alla gestione della corrispondenza ed alla gestione delle relazioni con l'esterno.	
cliente/utente del processo	Direzione generale
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Contribuire al supporto delle attività del Presidente e del Direttore generale
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Segreteria e Comunicazione
Sottoprocessi di riferimento	
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

COS4 - Segreteria generale	
Attività finalizzata alla gestione dell'attività di segreteria generale dell'Ente, quale accoglienza e registrazione accessi degli iscritti e visitatori esterni, gestione della corrispondenza cartacea ed elettronica, del protocollo e dell'archivio, al fine di supportare il funzionamento dell'operatività quotidiana dell'Ente.	
cliente/utente del processo	Funzioni aziendali
obiettivi da conseguire/risultati chiave	Contribuire al miglior funzionamento della operatività degli uffici
responsabile del processo (ownership)	Responsabile Segreteria e Comunicazione
Sottoprocessi di riferimento	COS4.1 - Cura della documentazione istituzionale
	COS4.2 - Corrispondenza
	COS4.3 - Accoglienza e centralino
Responsabilità secondarie o di supporto sul processo	
Altre attori esterni responsabili di fasi/attività sul processo	

11. MAPPA DEI PROCESSI

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Direzione e controllo	DIR1 - Supporto agli organi di governo				
	DIR2 - Governo dell'attuazione delle strategie	DIR2.1 – Programmazione aziendale	DIR2.2 - Attuazione e vigilanza delle politiche		
	DIR3 - Politiche del personale	DIR3.1 - Gestione rapporti contrattuali e sindacali	DIR3.2 - Selezione e sviluppo risorse umane	DIR3.3 - Valutazione delle performance e sistema incentivante	
	DIR4 - Relazioni esterne	DIR4.1 - Rapporti con istituzioni esterne	DIR4.2 - Attuazione delle politiche di corporate identity		

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Gestione dei servizi istituzionali	ASI1 - Rendicontazione e supporto politiche previdenziali	ASI1.1 - Rendicontazione gestione previdenziale	ASI1.2 - Supporto specialistico al processo deliberativo		
	ASI2 - Programmazione e coordinamento delle attività di gestione dell'Area	ASI2.1 - pianificazione attività dell'Area	ASI2.2 - reporting direzionale	ASI2.3 – definizione e aggiornamento procedure, norme operative, fabbisogni informatici	ASI2.4 - consulenza contributiva e previdenziale e informativa online
	ASI3 - Reportistica verso istituzioni esterne				
	ASI4 - Gestione delle elezioni Organi				

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Gestione regolarità contributiva	TEC1 - Gestione iscrizioni e qualificazione	TEC1.1 - Riconoscimento iscrizioni	TEC1.2 - gestione iscrizioni di ufficio	TEC1.3 - manutenzione anagrafica	

	TEC2 - Gestione della contribuzione	TEC2.1 - incasso contributi	TEC2.2 - Ammissione rateizzazioni	TEC2.3 - Ammissione riscatti e ricingiunzioni	TEC2.4 – gestione certificazioni
	TEC3 - Promozione regolarità contributiva	TEC3.1 – accertamento reddituale	TEC3.2 – gestione inviti alla regolarizzazione		
	TEC4 - Gestione relazioni con gli utenti	TEC4.1 - flussi inbound	TEC4.2 - flussi outbound		

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Gestione servizi previdenziali	TEW1 -Gestione delle prestazioni previdenziali	TEW1.1 - ammissione pensioni vecchiaia e superstiti	TEW1.2 - ammissione pensioni inabilità e invalidità	TEW1.3 - gestione certificazioni	TEW1.4 – manutenzione anagrafica
	TEW2 - Gestione delle prestazioni assistenziali	TEW2.1 - Ammissione rimborsi	TEW2.2 - Ammissione indennità	TEW2.3 - Ammissione benefici assistenziali	TEW2.4 - Ammissione assistenza sanitaria integrativa
	TEW3 - Gestione relazioni con gli utenti	TEW3.1 - flussi inbound	TEW3.2 - flussi outbound		

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Gestione delle risorse economiche-finanziarie	ARI1 - Rendicontazione e supporto politiche economico-finanziarie	ARI1.1 - Bilancio Preventivo	ARI1.2 – Bilancio annuale, trimestrale	ARI1.3 - Gestione della fiscalità	ARI1.4 – Gestione della tesoreria
	ARI2 - Programmazione e coordinamento delle attività di gestione dell'Area	ARI2.1 - Pianificazione attività dell'Area	ARI2.2 - Reporting direzionale	ARI2.3 – Definizione e aggiornamento procedure, norme operative, fabbisogni informatici	
	ARI3 - Reportistica verso istituzioni esterne				

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Amministrazione e contabilità generale	TAM1 - Contabilità generale	TAM1.1 - Gestione prime note	TAM1.2 - Gestione Fatturazione Passiva	TAM1.3 - Gestione pagamenti e incassi	TAM1.4 - Chiusure contabili e riconciliazioni
	TAM2 - Amministrazione del	TAM2.1 - Gestione presenze	TAM2.2 - Gestione Cedolini	TAM2.3 - Gestione	TAM2.4 - Adempimenti Contrattuali,

	personale e collaboratori			contributi da accordo plurimo	Previdenziali e Fiscali
	TAM3 – Amministrazione spese organi statutari				

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4
Approvvigionamenti	TAP1 - Gestione acquisti	TAP1.1 - Gestione richieste di acquisto	TAP1.2 - Gestione procedura di gara/affidamento	TAP1.3 – Contrattualizzazione e ordini	TAP1.4 - Gestione anagrafiche fornitori
	TAP2 - Gestione funzionamento sede	TAP2.1 - Gestione scorte e inventario	TAP2.2 - Gestione logistica e manutenzione di sede	TAP2.3 - Supporto utenti IT e sistemi audiovisivi	

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3
Gestione investimenti finanziari	FIN1 - Pianificazione finanziaria	FIN1.1 - Supporto strategia finanziaria lungo termine	FIN1.2 - Supporto strategia finanziaria di breve termine	FIN1.3 - Reporting finanziario e contabile
	FIN2 - Gestione diretta	FIN2.1 – Selezione e valutazione investimenti/ disinvestimenti	FIN2.2 - Operatività acquisto/vendita titoli	
	FIN3 - Gestione indiretta	FIN3.1 – Selezione e Valutazione mandati di gestione	FIN3.2 - Monitoraggio operatività del gestore	

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3
Supporto per la gestione degli affari legali	LEG1 - Gestione Contenzioso	LEG1.1 - precontenzioso/ reclami	LEG1.2 - Contenzioso giudiziale attivo	LEG1.3 - Contenzioso giudiziale passivo
	LEG2 – Gestione recupero crediti	LEG2.1 – Gestione delle diffide	LEG2.2 – iniziative di indagine	LEG2.3 - Iniziative giudiziale
	LEG3 - Verifica legittimità	LEG3.1 - modifiche statutarie e regolamentari	LEG3.2 - atti, delibere e determinazioni adottati dall'Ente	LEG3.3 - accertamento ex ante recepimento norme esterne
	LEG4 - Assistenza e consulenza legale	LEG4.1 – Consulenza istituzionale (atti societari, legislazione, azione giudiziaria)	LEG4.2 – Consulenza strutture direzionali (previdenziale/ assistenziale, contrattualistica, rapporti di lavoro, reclami)	LEG4.3 - aggiornamento normativo e interpretativo

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3	Sottoprocesso 4	Sottoprocesso 5
Sviluppo della digitalizzazione dei servizi	PID1 – Strategie di servizio e design delle soluzioni IT	PID1.1 – Sviluppo della strategia IT	PID1.2 – Pianificazione e controllo della gestione IT	PID1.3 – Definizione dei requisiti dei servizi applicativi	PID1.4 – Definizione ed evoluzione delle architetture e dei requisiti infrastrutturali	PID1.5 – Gestione della continuità e della sicurezza
	PID2 – Sviluppo e trasferimento	PID2.1 – Evoluzione e sviluppo servizi IT	PID2.2 – Test, Pre-esercizio e Rilasci in esercizio	PID2.3 – Gestione del trasferimento e transizione		
	PID3 - Operation	PID3.1 - Esercizio applicativo	PID3.2 - Monitoraggio	PID3.3 - Gestione eccezioni, richieste utenti, accessi		

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3
Monitoraggio e supporto decisionale per la performance aziendale	ACO1 - Sistema di controllo interno	ACO1.1 - Supporto alla definizione di policy e procedure aziendali	ACO1.2 - analisi e supporto alla gestione dei rischi aziendali	ACO1.3 - Monitoraggio e aggiornamento del sistema di controllo interno
	ACO2 - Vigilanza	ACO2.1 - verifica periodiche di conformità a norme, regolamenti, procedure	ACO2.2 - Procedimenti sanzionatori	
	ACO3 - Controllo di gestione	ACO3.1 - Analisi sistematica dei dati aziendali	ACO3.2 - Reporting Gestionale	ACO3.3 - Informativa sociale

Macro processo	processo	Sottoprocesso 1	Sottoprocesso 2	Sottoprocesso 3
Assistenza direzionale	COS1 - Cura e promozione della corporate identity	COS1.1 - Rapporti con la stampa e con gli stakeholders	COS1.2 - Coordinamento redazionale sito web, periodici on line e pubblicazioni, Social media	COS1.3 - Coordinamento eventi
	COS2 - Segreteria attività istituzionali degli organi	COS2.1 - Gestione agenda	COS2.2 - Cura documentazione e atti deliberativi	
	COS3 - Segreteria di presidenza e direzione			
	COS4 - Segreteria generale	COS4.1 - Cura della documentazione istituzionale	COS4.2 - Corrispondenza	COS4.3 - Accoglienza e centralino