RELAZIONE ANNUALE DEL PRESIDENTE

XX RAPPORTO ANNUALE

Luglio 2021

RELAZIONE ANNUALE DEL PRESIDENTE

XX RAPPORTO ANNUALE

Luglio 2021

Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Il Welfare degli italiani

Indirizzo
Via Ciro il Grande, 21
00144 Roma - Italia

Telefono
+39 06.59051

Sito internet
https:/www.inps.it

Tutti i diritti riservati.
Consentita la riproduzione
a fini didattici e non commerciali,
a condizione di citare la fonte.

ISSN 2611-5670 (stampa)
ISSN 2611-3619 (on line)

Impaginazione e stampa a cura di:
Teraprint S.r.l.
Via dei Gracchi 169
00192 Roma

Stampato nel mese di luglio 2021

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

Autorità, Signore e Signori partecipanti,

espongo questa mia relazione annuale in un momento in cui il Paese cerca di affrontare con fiducia e ottimismo l'uscita da un periodo drammatico, le cui difficoltà hanno lasciato evidenti tracce sul presente e sulle prospettive dei prossimi anni. Oggi i segnali di ripresa sono incoraggianti, robusti, sta a noi trasformarli in elementi strutturali di crescita e di vero rilancio, in particolare attraverso politiche inclusive e sostenibili.

Il XX Rapporto Annuale dell'Inps copre nella sua interezza il 2020, un anno eccezionale sotto molti aspetti, che ci consegna importanti lezioni per il futuro. La memoria di questi mesi di grande difficoltà è da un lato dolorosa ma dall'altro motivo di orgoglio perché permette di ricordare il contributo delle Istituzioni e dei singoli che hanno servito con grande responsabilità la nostra Repubblica e i suoi cittadini. Lo stesso operato dell'Inps, il suo impegno per erogare correttamente sostegni a milioni di nuovi utenti nell'emergenza pandemica, insieme ai cambiamenti messi in atto per attivare prestazioni molto diverse, in modo massivo e innovativo, ha generato un profilo in parte nuovo per questo Istituto al servizio del Paese.

Lo shock pandemico, pur avendo colpito simultaneamente tutti i sistemi economici nazionali e tutti i settori, dal punto di vista degli impatti sull'economia reale ha avuto esiti molto differenziati, dato che vari attori hanno beneficiato di diversi gradi di protezione rispetto allo shock stesso. I paesi europei hanno cercato di fornire sostegno alla platea più ampia possibile dei cittadini colpiti dalla perdita di reddito e/o di occupazione. Senza esitazioni hanno deciso e permesso di ampliare in modo straordinario le risorse a debito, in nome di uno scopo comune. È stato anche un anno di innovazioni in materia di welfare a livello continentale.

Ciò nonostante, in un sistema di welfare di tipo categoriale qual è quello che ha caratterizzato il nostro paese nel secolo scorso e che per alcuni versi ancora permane nella casistica applicativa, l'impatto della pandemia ha effetti differenziati sui lavoratori, proprio in relazione alle diverse coperture assicurative. Gli strumenti di sostegno al reddito, il Reddito di cittadinanza (fortunatamente introdotto prima della fase pandemica, e rafforzato nella sua copertura dall'introduzione temporanea del Reddito di Emergenza), l'indennità di disoccupazione (NASpI) e la Cassa Integrazione in deroga (introdotta in contemporanea con il decreto di chiusura dei settori produttivi non essenziali) hanno rappresentato una tutela contro il peggioramento delle condizioni di povertà e deprivazione nel periodo della crisi.

Il ruolo dell'INPS durante la fase emergenziale è stato fondamentale per l'attuazione dei provvedimenti emanati dal Legislatore per attenuare gli effetti economici e sociali della pandemia. Gli interventi messi in atto dall'Istituto per emergenza Covid hanno raggiunto oltre 15 milioni di beneficiari pari a circa 20 milioni di individui, per una spesa complessiva pari a 44,5 miliardi di euro.

In particolare, ad oggi tramite l'Istituto hanno ricevuto misure per emergenza Covid:

- 4 milioni e 300mila lavoratori autonomi, professionisti, stagionali, agricoli, lavoratori del turismo e dello spettacolo;
- 6 milioni e 700mila lavoratori dipendenti beneficiari delle integrazioni salariali, che hanno ricevuto in totale oltre 32,7 milioni di pagamenti di indennità, per una spesa complessiva di 23,8 miliardi di euro;
- 210mila disoccupati che hanno fruito del prolungamento del trattamento di disoccupazione (NASpI);

- 515mila nuclei familiari ai quali è stata assicurata l'estensione dei congedi dal lavoro per favorire la conciliazione dell'attività lavorativa con le esigenze familiari e di cura;
- 850mila nuclei familiari che hanno fruito del bonus *baby-sitting*;
- 722mila famiglie con gravi difficoltà economiche alle quali è stato erogato il Reddito emergenziale (REm);
- 216mila bonus per lavoratori domestici;
- 1 milione e 800mila nuclei familiari (circa 3,7 milioni di individui) che hanno beneficiato del Reddito di cittadinanza o della Pensione di cittadinanza, che, nel corso della pandemia, ha costituito un potente strumento di sostegno del reddito nei confronti delle fasce più bisognose della popolazione e, al contempo, ha contribuito a ridurre il rischio di tensioni sociali.

Per far fronte alle esigenze della popolazione italiana in un contesto di emergenza economica e sociale di portata straordinaria, l'Istituto ha adottato interventi organizzativi e di sviluppo dei processi digitali che hanno determinato nel 2020 un incremento della produttività o produzione lorda totale (l'output reso omogeneo sulla base di tempi standard di lavorazione) pari a +12,5% sul 2019, con picchi di +108,0% per la produzione riferita agli ammortizzatori sociali.

Sul piano contabile, la maggior parte della spesa per prestazioni Covid-19 dell'Inps è stata finanziata con stanziamenti a carico della fiscalità generale, una parte importante è rimasta tuttavia a carico del bilancio dell'Istituto. In particolare, la Gestione prestazioni temporanee ai lavoratori dipendenti, il Fondo di integrazione salariale e gli altri Fondi di solidarietà di settore hanno finanziato interventi di integrazione salariale per una spesa complessiva pari, nel 2020, a 7,3 miliardi di euro. Inoltre, soprattutto per effetto del crollo dei contratti stagionali e a tempo determinato registrato nel 2020, le entrate contributive dell'Istituto si sono ridotte, rispetto al 2019, di 11 miliardi di euro.

L'aumento della spesa per integrazioni salariali e la contrazione delle entrate contributive hanno determinato un peggioramento del risultato finanziario di competenza dell'Istituto, che è passato da +6,6 miliardi di euro del 2019 (il miglior risultato degli ultimi 11 anni) a –7,1 miliardi di euro del 2020.

Nei primi cinque mesi dell'anno in corso registriamo tuttavia importanti segnali di ripresa del tessuto produttivo. Infatti, al 31 maggio 2021, le entrate contributive riferite a tutto il settore privato (aziende, lavoratori autonomi, liberi professionisti e lavoratori domestici) sono aumentate di 4,5 miliardi di euro, con un incremento sul 2020 di oltre nove punti percentuali. Siamo confidenti che, nel corso dell'anno, la sostenuta ripresa economica in atto riporti le entrate contributive dell'Inps ai livelli del 2019, consentendoci di superare in un solo anno gli effetti finanziari negativi della pandemia.

Il rapporto documenta e analizza la difficile fase del 2020, in cui l'improvvisa caduta di produzione e di occupazione ha attivato diverse risposte da parte del legislatore. Queste hanno attutito l'impatto della crisi, ma con efficacia differenziata. Elemento, quest'ultimo, che pone ulteriori riflessioni sulle lezioni apprese. L'allargamento degli ambiti di intervento dell'Istituto in tale straordinario periodo non impedisce però di continuare a mantenere alta l'attenzione sulla principale area delle proprie attività, quella delle prestazioni pensionistiche, soprattutto in questa fase di progressiva transizione dal regime retributivo a quello contributivo. Anche in questo caso, uno dei temi trasversali che ci fa da guida è quello dell'equità: tra generazioni e all'intero di ciascuna generazione.

In questa mia relazione annuale ritengo opportuno concentrare le mie considerazioni intorno a cinque principali aspetti:

a) caduta occupazionale, nuove professioni e riforma degli ammortizzatori sociali;
b) povertà e reddito minimo;
c) denatalità e assegno unico;
d) spesa pensionistica e bisogno di flessibilità in uscita;
e) innovazione e rilancio dell'Inps.

Caduta occupazionale, nuove professioni e riforma degli ammortizzatori sociali

Gli andamenti congiunturali delle dimensioni che impattano sull'attività e i bilanci dell'Istituto sono analizzate nel primo capitolo del rapporto annuale. Da qualunque prospettiva si analizzi, il 2020 è caratterizzato da una brusca caduta del fabbisogno di lavoro: ad una riduzione dell'occupazione del 2,8% si affianca un calo delle unità di lavoro del 7,1% e delle ore lavorate del 7,7%, a suggerire una riduzione del contributo lavorativo in una platea di lavoratori molto ampia. Una parte relativamente ridotta, anche a seguito del blocco dei licenziamenti, ha perso il lavoro, ad un'altra non è stato rinnovato il contratto a termine, e molti hanno lavorato e guadagnato meno.

I posti di lavoro preservati con il blocco dei licenziamenti nel periodo marzo 2020-febbraio 2021, rispetto alla fisiologia del mercato del lavoro come documentata dai dati statistici disponibili, possono essere valutati in circa 330.000 e per oltre due terzi riconducibili alle piccole imprese (fino a 15 dipendenti). Si tratterà ora di vedere come evolverà tale saldo al seguito della rimozione del blocco dei licenziamenti. Va tenuto conto che negli anni precedenti la pandemia i licenziamenti di natura economica superavano il mezzo milione all'anno, a fronte tuttavia di una dinamica positiva di assunzioni. Nel complesso, considerando tutte le tipologie contrattuali, a fine febbraio 2021 i posti di lavoro dipendente presso le aziende private risultavano diminuiti di 37.000 unità rispetto allo stesso momento dell'anno precedente

Quando si passi a considerare il volume complessivo degli assicurati Inps, che rappresenta un indicatore indiretto della totalità dei lavoratori regolari, esso non è diminuito nel 2020, attestandosi a 25.546 milioni, valore praticamente identico a quello del 2019. Guardando invece il numero medio di settimane di effettivo lavoro, il risultato è ben diverso: dal valore medio di 42,9 settimane nel 2019 si è scesi a 40,1 nel 2020. E ciò corrisponde ad una contrazione dell'input di lavoro pari al -6,5%, in linea con gli altri indicatori del mercato del lavoro.

In corrispondenza del calo dell'input lavorativo si registra un calo dei redditi da lavoro: l'imponibile previdenziale è sceso di circa 33 miliardi, portandosi da 598 miliardi nel 2019 a 564 miliardi nel 2020 (-5,6%). In valore assoluto la contrazione più rilevante è stata quella dei dipendenti privati (da 369 a 340 miliardi, pari al -7,9%), mentre per gli autonomi il calo è stato pari al -6,0%.

Se consideriamo le retribuzioni individuali, a seguito della riduzione media delle settimane lavorate la retribuzione media annua dei dipendenti è scesa da 24.140 euro nel 2019 a 23.091 euro nel 2020, un calo del -4,3% corrispondente a una perdita di poco più di 1.000 euro. Ciò accresce la polarizzazione all'interno del lavoro dipendente, qualora si consideri che le retribuzioni medie annue dei dipendenti occupati per tutto l'anno sono cresciute da 32.668 a 36.448 euro (+11,6%).

Inevitabile è ricordare in questa Relazione e nel Rapporto Annuale l'utilizzo eccezionale degli strumenti di sostegno al reddito per quantità di mezzi e di beneficiari raggiunti. La Cassa integrazione guadagni (Cig) ha visto aumentare, con i provvedimenti in deroga, i pagamenti di oltre 13 volte, passando da 1,4 miliardi di euro nel 2019 a 18,7 miliardi nel 2020, a seguito dell'aumento di quasi 11 volte il numero dei beneficiari, passati da 620mila nel 2019 a 6 milioni e 700mila lavoratori coperti da Cig nel solo 2020, con un valore medio pro capite della prestazione pari a 2.788 euro. Si è trattato di un fenomeno che ha riguardato tutti i lavoratori, se si considera che i dipendenti in cassa a zero ore, inizialmente pari alla metà dei beneficiari nel primo lock-down, con il 45% ad aprile 2020, sono calati come incidenza al 9% nel luglio 2020 fino a raggiungere il 7% nel febbraio 2021. Insieme al dato sulla persistenza individuale, da cui sappiamo che metà dei dipendenti è stato in cassa per un massimo di tre mesi, questi dati ci dicono che la recessione appare contemporaneamente come generalizzata e transitoria. Il gruppo di dipendenti per i quali la sospensione dal lavoro risulta massiccia è infatti identificabile come il gruppo collocato in Cig per almeno 10 mesi e con una quota complessiva di Cassa superiore al 60% delle ore lavorabili: si tratta di 310.000 dipendenti, per i

quali il numero di ore integrate nel periodo osservato ha superato quota 1.000.

Se ci focalizziamo sulle aziende stabilmente presenti nel periodo pandemico da marzo 2020 a febbraio 2021, pari a 1.267.000 imprese, il 43% (pari a 541.000 imprese) non ha mai usufruito di Cig, il 18% (227.000 imprese) ha fatto ricorso alla Cig esclusivamente nella fase più severa del *lockdown* nella primavera 2020 e il 17% (211.000 imprese) ha avuto qualche trascinamento comunque esauritosi nel corso del 2020. Vi è quindi un residuo 22% (288.000 imprese), che corrisponde al 26.5% dell'occupazione, facente ancora ricorso alla Cig e che presumibilmente non è riuscita ancora a risollevarsi dalla crisi pandemica.

L'erogazione degli ammortizzatori sociali – in primis, la Cassa integrazione con causale Covid-19 e le erogazioni a carico dei Fondi bilaterali per i settori esclusi dall'applicazione dell'assegno ordinario – è stata gestita nella quasi totalità dall'Istituto. Da un punto di vista applicativo, tuttavia, la frammentarietà delle misure previste per gestire l'emergenza sociale ha complicato la gestione amministrativa delle prestazioni esistenti, adattate a loro volta all'emergenza e a picchi straordinari di domande.

Pur dando priorità alla corretta applicazione delle norme e alla continuità dei servizi per flussi straordinari di importi e di prestazioni, l'Istituto ha parallelamente instradato importanti interventi di semplificazione delle procedure di accesso agli ammortizzatori sociali. E' stata innanzitutto attivata una nuova procedura attraverso Uniemens, che rende più agile e tempestivo l'inserimento dei dati del lavoratore cui spetta la Cig da parte degli intermediari; inoltre sono stati potenziati degli applicativi per consentire al lavoratore di seguire i passaggi della sua domanda di Cig. Il passo più importante viene ora con lo sviluppo di una nuova piattaforma per l'accesso unico alla Cig che consente una nuova domanda unificata di cassa integrazione per tutte le tipologie: Cigo, Cig in Deroga, i 13 differenti Fondi bilaterali.

Il nuovo portale è altamente automatizzato ed è in grado di controllare immediatamente la correttezza della domanda restituendo all'azienda un immediato riscontro sulla sua accoglibilità. Questo è avvenuto adottando approcci innovativi alla progettazione e sviluppo software. Tutto questo porterà ad un abbattimento dei tempi di risposta della domanda, un'esperienza di uso molto più snella, ridotti costi di gestione e, contemporaneamente, una piattaforma tecnologica che può integrare rapidamente migliorie ed eventuali cambi futuri alle procedure di Cassa Integrazione. In questo modo l'Istituto intende ridefinire gli standard del servizio alle imprese, semplificando e automatizzando i sistemi per dare maggiori certezze agli operatori economici in ordine alla possibilità di accedere alle procedure di sostegno alle crisi aziendali e garantire che i lavoratori percepiscano in tempi brevi il pagamento delle prestazioni di Cassa.

L'innovazione tecnologica sul processo deve però essere accompagnata da una semplificazione amministrativa della Cig. Si potrebbe ottenere con la costituzione di un unico Fondo di integrazione salariale con regole e procedimenti quanto più possibile simili per tutti gli strumenti. In alternativa, sarebbe possibile rivedere le disposizioni di funzionamento dei vari Fondi di solidarietà esistenti. Sarebbe opportuno avere procedure ordinarie e procedure speciali di tutela emergenziale, queste ultime da attivare al verificarsi di situazioni eccezionali e improvvise che impattano sul tessuto economico e sociale del Paese. Una soluzione di questo tipo ben si sposerebbe con la necessità di salvaguardare l'eterogeneità degli strumenti di integrazione salariale a cui possono accedere tipologie di imprese diverse tra loro. L'erogazione di essi, in una fase non emergenziale, è utilmente sottoposta a procedure amministrative articolate, necessarie ad attuare controlli specifici.

La pandemia ci ha insegnato che di fronte ad eventi eccezionali occorre superare le tradizionali categorie della condizionalità e della prova dei mezzi per poter dare sostegni ad ampie platee di cittadini, con equità e con tempestività.

Lo strumento dell'Iscro (Indennità straordinaria di continuità reddituale ed operativa) entrato in applicazione il 1° luglio scorso rappresenta un buon esempio di una misura di sostegno al reddito per una popolazione di lavoratori, i professionisti iscritti alla gestione separata, fino ad oggi scoperta da

ogni forma di ammortizzatore e che non aveva sinora contribuito al suo finanziamento. Tale misura di protezione andrebbe estesa alla platea di tutti i lavoratori autonomi con partita IVA.

Non possiamo inoltre dimenticarci che la mera presenza di un ammortizzatore produce effetti diversificati a seconda dell'utilizzo che ne viene fatto da parte delle imprese. Come mostrano le analisi dell'Istituto, le imprese che nel periodo pre-Covid godevano di una minor liquidità e di una peggiore redditività sono contraddistinte da un'intensità di ricorso superiore alla misura. Se ci si interroga anche sulle strategie di utilizzo interno della Cig, andando ad indagare la scelta dell'impresa di equidistribuire la perdita salariale associata all'utilizzo della Cig-Covid tra i lavoratori, oppure di concentrarne l'utilizzo solo su alcuni gruppi, si evidenziano differenze legate ad altre caratteristiche aziendali: all'aumentare dell'instabilità lavorativa e della dispersione dei salari, nell'impresa crescono in modo rilevante la concentrazione delle ore di utilizzo Cig-Covid e i relativi disagi per i lavoratori maggiormente coinvolti.

Allo scopo poi di comprendere quali lavoratori abbiano maggiormente sofferto la riduzione salariale associata alla misura, se si analizza l'intensità del ricorso a livello individuale emerge che essa diminuisce in modo sostanziale al crescere del salario del lavoratore, della sua anzianità aziendale, e dell'esperienza lavorativa, mentre aumenta al crescere dell'età del lavoratore, soprattutto per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato.

Quindi qualunque ammortizzatore, per quanto universale, può produrre effetti redistributivi, in quanto il rischio di perdita occupazionale non è uniforme tra i lavoratori. Per loro stessa natura gli ammortizzatori riducono le diseguaglianze giacché permettono di attenuare le perdite economiche di segmenti più deboli della forza lavoro occupata. In assenza del sostegno derivante dagli ammortizzatori, l'imponibile contributivo mediano per i lavoratori coinvolti in Cig-Covid sarebbe diminuito del 60%, da circa 1.700 euro a febbraio 2020 a 680 euro nel successivo mese di aprile, mentre considerando l'imponibile compensato dai sussidi, la perdita si è ridotta al 33%.

Per quanto riguarda la disuguaglianza, l'indice di Gini calcolato sulle retribuzioni da lavoro dipendente, pari a 0,29 nei mesi di gennaio e febbraio, sarebbe aumentato a 0,42 a marzo fino a 0,56 ad aprile. Grazie invece alla Cig-Covid, l'indice di Gini aumenta in misura decisamente più contenuta, non superando ad aprile il valore di 0,45. Confrontando gli indicatori di diseguaglianza con l'ipotesi controfattuale di assenza di alcun ammortizzatore, la disuguaglianza aumenta del 55% anziché del 93%. Ciò indica che lo strumento di ammortizzazione è riuscito a dimezzare l'impatto della crisi pandemica sull'aumento della disuguaglianza dei redditi. Emerge anche che gli ammortizzatori anticiclici riescono ad attutire in modo più rilevante l'impatto su categorie fragili del mercato del lavoro, come donne e giovani.

Molto probabilmente l'intervento pubblico avrebbe potuto essere più selettivo nell'individuazione delle categorie da beneficiare. Dalle analisi Inps, in particolare sul sostegno offerto ai lavoratori autonomi e ad alcune categorie di lavoratori dipendenti, emergono alcune evidenze. Si tratta delle indennità di 600 e 1.000 euro, per le quali nel corso del 2020 complessivamente sono stati effettuati 8.8 milioni di pagamenti per un importo complessivo di quasi 6 miliardi di euro, di cui le erogazioni per autonomi e stagionali superano il 70% del totale. Il numero di beneficiari è stato nel 2020 pari a 4,2 milioni, e ciascuno ha ricevuto in media circa 1.400 euro. Prendendo in esame le specificità e i comportamenti di questi soggetti, l'analisi mostra situazioni molto differenziate. Nel caso di lavoratori stagionali, intermittenti e dello spettacolo l'insieme delle indennità e dell'imponibile registrato nel 2020 risulta pressoché equivalente a quello del 2019, dal momento che le indennità arrivano mediamente a coprire più di un terzo dell'imponibile e potevano raggiungere la cifra complessiva di 8.800 euro.

Per un gruppo non trascurabile di individui la situazione reddituale del 2020 è decisamente migliore del 2019. Nel caso dei liberi professionisti non ordinistici si mostra come la platea dei beneficiari del sussidio incondizionato, pari a 600 euro a marzo ed aprile 2020 si riduce drasticamente al 35% quando si introduce il controllo sulla caduta del fatturato, pari a 1000 euro a maggio 2020: le

determinanti principali di questa caduta sono l'essere stati inattivi nel 2019 e l'aver avuto imponibili elevati sempre nel 2019. Infine, nel caso del sussidio ai lavoratori autonomi si analizza il *take-up* rate a partire dallo stato contributivo, mostrando come una quota non trascurabile di iscritti "silenti" pari, per esempio, al 50% degli iscritti con ultima contribuzione nel 2017, abbia comunque provveduto a richiedere la corresponsione dei bonus non condizionati.

Va tenuto conto che la capacità di focalizzazione degli interventi richiede un supporto amministrativo tempestivo, oltre che l'interoperabilità delle banche dati. Lo ha dimostrato l'esperienza dei bonus gestiti congiuntamente con l'Agenzia delle Entrate. Il legislatore non è sempre riuscito a supportare questa necessità con norme apposite, così come non ha previsto possibili attività di controllo *ex ante* sui percettori delle diverse indennità, facendo prevalere l'istanza di rilancio dell'economia. Non appena la fase emergenziale, come tutti auspichiamo, andrà a chiudersi, occorrerà che si concentrino le risorse - in futuro più scarse - sui casi di maggior bisogno.

Occorrerà altresì riequilibrare non solo i sussidi, ma anche la distribuzione delle tutele, in un contesto dove l'area del lavoro povero e del lavoro precario va pericolosamente allargandosi. Nell'allegato al Rapporto, che contiene una sintesi delle ricerche effettuate all'interno del programma *VisitInps*, si quantifica la presenza dei poveri da lavoro, i *working poor*, identificati come coloro che nell'anno hanno un reddito da lavoro non nullo, ma guadagnano meno del 60% del reddito mediano. La percentuale di poveri da lavoro osservati negli archivi Inps, cumulando le diverse prestazioni, è pari al 26% nel 1990 e sale al 32,4% nel 2017. Una delle differenze fondamentali che risalta andando a guardare il primo e l'ultimo anno considerati nell'analisi, 1990 e 2017, è quella riguardante il numero di lavori svolti dal singolo lavoratore: se nel 1990 quasi l'87% dei lavoratori svolgeva un unico lavoro durante l'anno, nel 2017 questa percentuale si abbassa al 79%, denotando anche un aumento della frammentazione lavorativa negli ultimi trent'anni in Italia.

Analogamente, va sempre più allargandosi l'area del lavoro atipico, dove l'attività di vigilanza ispettiva è viepiù complessa. Lo sviluppo delle tecnologie digitali avvenuto negli ultimi anni, accompagnato dalla diffusione di massa di apparecchi di telefonia mobile *smart*, ha portato alla nascita e alla rapida crescita di una nuova tipologia di servizi *online*. In particolare, è sempre più frequente che piattaforme digitali, accessibili dagli utenti finali anche tramite i loro *smartphone*, coordinino attività lavorative rese da una pluralità di soggetti/persone fisiche che operano fornendo un servizio a quegli utenti finali. L'effetto sostanziale è di mettere in contatto domanda e offerta di beni e servizi.

La legislazione in materia si è modificata significativamente per arrivare a coprire queste nuove forme di prestazione lavorativa. Una recente sentenza della Suprema Corte di Cassazione - n.1663 pubblicata il 24/1/2020 - offre una lettura sistemica dell'articolo 2 comma 1 del D.Lgs. 81/2015 relativo alle collaborazioni organizzate dal committente, in cui si riconosce un intento protettivo, oltre che rimediale e anti-elusivo, del lavoro reso in forma di collaborazione. La giurisprudenza è in rapida evoluzione in tutta Europa.

Non si hanno tuttavia informazioni quantitative precise e sistematiche sulla consistenza del fenomeno. A conferma, le rilevazioni condotte dall'Istituto su alcune importanti società di *food delivery* basate sulle denunce mensili Uniemens per i dipendenti privati e per i collaboratori, fino a qualche mese fa davano sostanzialmente esito nullo, con poche centinaia di unità. Rilevavano piuttosto non *rider* ma personale "strutturato" (es. informatici, dirigenti, impiegati, eccetera). I flussi di dati odierni danno invece esiti differenti: alcune migliaia di unità in media mensile, con picchi di circa 5.000 *rider* per alcuni singoli mesi e per alcune aziende. La nuova evidenza potrebbe essere da imputare agli effetti dell'attività di controllo condotta con il coordinamento della Procura della Repubblica di Milano per i profili penalistici e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro per quanto riguarda l'inquadramento dei rapporti di lavoro, con notifica di verbali di accertamento a società di gestione delle attività di consegna a domicilio.

Quest'ultimo ha riaffermato il principio di diritto per cui la prestazione dei ciclo-fattorini "etero-organizzati", resa mediante la piattaforma digitale - al pari di tutte le collaborazioni realizzate con

l'ingerenza funzionale dell'organizzazione predisposta unilateralmente da chi commissiona la prestazione - sia attratta nell'area di applicazione delle protezioni proprie del lavoro subordinato. Di conseguenza, ha effettuato ispezioni su quattro società di *food delivery*, realizzando l'estensione della tutela previdenziale, propria dei lavoratori subordinati, a 55.415 persone fisiche che, dai dati documentali acquisiti nell'istruttoria di competenza, sono risultati legati contrattualmente e in posizione di autonomia alle società di *delivery* ispezionate. Complessivamente, sono state predisposte ed elaborate circa 500.000 denunce Uniemens. Il tutto per un addebito complessivamente pari a 155.519.593 euro, prevalentemente per mancati contributi. La Cassazione, nella citata pronuncia, interpreta l'applicazione della disciplina del lavoro subordinato, stabilendo la sufficienza di prestazioni "prevalentemente" (e non più esclusivamente) personali e menzionando esplicitamente il lavoro svolto attraverso piattaforme digitali. E la stessa novella legislativa ha mostrato chiaramente l'intento "di incoraggiare interpretazioni non restrittive di tale nozione", dando spazio alla speculazione giuridica svolta per i *rider* di manifestare tutta la sua potenzialità anche per rispondere alle esigenze di tutela delle altre forme di lavoro, proprie della *gig economy*.

Anche per questi di lavoratori, la disciplina del contratto di lavoro vede tre grandi fattispecie: lavoro subordinato nell'impresa, lavoro autonomo e contratto di lavoro coordinato e continuativo a cui viene estesa la disciplina del rapporto di lavoro subordinato a quelle collaborazioni autonome che si realizzano in una "prestazione di lavoro prevalentemente personale, continuativa ed etero organizzata".

Su questo tema, l'Istituto si è anche attivato per comprendere come superare gli attuali vincoli e garantire una copertura completa ed efficace. L'Inps ha studiato, insieme ad Inail, un sistema per poter garantire ai cosiddetti *gig workers* le tutele previdenziali ed assicurative che caratterizzano il rapporto di lavoro in Italia, attraverso la creazione di una piattaforma centralizzata, una *MetaGig platform*. Oltre all'aspetto tecnologico e innovativo, essa permette la corretta gestione delle informazioni legate alle posizioni previdenziali ed assicurative dei *rider* e alla tracciabilità previste dalla normativa sui rapporti di lavoro in Italia (dipendenti, autonomi o parasubordinati), garantendo la trasparenza sui rapporti di lavoro, la tutela dei diritti dei lavoratori e la flessibilità necessaria per queste tipologie di lavoro caratterizzate da una forte intermittenza. Attraverso un registro digitale è possibile mappare tutti gli attori coinvolti e far confluire eventi e dati di processo relativi sia ai rapporti che alle modalità di svolgimento del lavoro. L'individuazione di un punto unico di convergenza per una gestione trasparente e *compliant* della flessibilità, dell'intermittenza e delle relative tutele previdenziali ed assicurative, consentirà di avere evidenza delle informazioni relative ai *rider*, di raccogliere quelle che possono essere utilizzate dagli Enti Previdenziali per il monitoraggio delle condizioni di lavoro, e di tracciare le attività di lavoro in tempo reale.

Non ultimo, questa esperienza ci insegna l'importanza della funzione ispettiva per il governo delle veloci e profonde trasformazioni che avvengono nel mercato del lavoro. Tuttavia, negli ultimi cinque anni il numero di Ispettori Inps si è ridotto da circa 1250 a meno di 1000 senza possibilità di rimpiazzo. Contestualmente, la capacità di riscossione contributiva è diminuita da oltre 1 miliardo a circa 800 milioni annui. Rinnovo dunque anche in questa sede la richiesta al legislatore di ridare all'INPS la facoltà di reclutamento di propri Ispettori, che hanno specifica competenza sulla parte contributiva, modificando il D.Lgs 149/2015.

Povertà e reddito minimo

La diseguaglianza nella distribuzione delle retribuzioni va ampliandosi in modo preoccupante, quale effetto parallelo dell'allargamento della marginalità nel mercato del lavoro. Le analisi dell'Istituto, contenute nell'Allegato *VisitInps* al Rapporto Annuale, illustrano come la disuguaglianza nei redditi annuali sia cresciuta di quasi il 50% negli ultimi trent'anni, con una varianza che passa da 0,48 nel

1985 a 0,72 nel 2018; la disuguaglianza salariale risulta quasi raddoppiata, con una varianza da 0,24 nel 1985 a 0,44 nel 2018. Colpisce maggiormente che tale incremento avviene per un terzo all'interno delle aziende indipendentemente da settore o dimensione aziendale. Vi sono quindi indicazioni che anche nel nostro Paese la precarizzazione nel mercato del lavoro proceda gradualmente ma inesorabilmente, richiedendo per questo interventi di contenimento. La soluzione di queste segmentazioni non può realizzarsi, come pure in passato a volte è avvenuto, attraverso una riduzione delle tutele dei soggetti attualmente "protetti", ma aumentando quelle di coloro che sono in posizione svantaggiata. Un approccio di equità e tutele universali piuttosto che di difese categoriali.

Il primo passo in questa direzione sarebbe l'introduzione di un salario minimo. Se una misura legale di questo tipo negli scorsi decenni poteva essere considerata irrilevante nel contesto italiano, data la forte e centralizzata contrattazione collettiva, nell'ultimo ventennio la capacità regolativa del CCNL è stata fortemente depotenziata da fattori sia endogeni sia esogeni. Non solo si è indebolita la funzione "anticoncorrenziale" della contrattazione collettiva ma nei casi peggiori, noti come "contrattazione pirata", è stata addirittura foriera di *dumping* sociale e di *law shopping*. Si registra sempre più spesso un quadro all'interno del quale si osserva la nascita di nuove organizzazioni sindacali e datoriali di scarsa o nulla capacità rappresentativa, firmatarie di CCNL al ribasso, il proliferare della contrattazione pirata e di "aziendalizzazioni" delle relazioni di lavoro. Oggi, in assenza di una legge sulla rappresentanza sindacale, Inps e Cnel registrano ben 854 contratti vigenti. Alla luce di questa evoluzione, sia la giurisprudenza lavorista sia gli studi economici del mercato del lavoro, sia da ultimo una direttiva dell'Unione europea nell'ottobre del 2020, hanno sollecitato giustamente l'esigenza di un salario minimo legale, tanto più se integrato con la contrattazione collettiva.

Sembra inoltre che il salario minimo in una misura compresa tra gli 8 e i 9 euro orari (a seconda di quali componenti vi vengano ricompresi) possa essere immaginato non solo come misura di contrasto alla povertà ma anche e soprattutto come fattore di crescita per altri indicatori di mercato. I lavoratori sotto questa soglia sarebbero compresi tra il 14% e il 26% del totale, ovvero tra i 2 e i 4 milioni circa. E al pari di altre misure può avere impatti anche su variabili che vanno al di là del mercato del lavoro, come la salute e il benessere degli appartenenti alla famiglia del lavoratore, con un effetto positivo sulla stessa spesa sociale. Effetti postivi si riscontrerebbero anche sulla finanza pubblica, con un aumento del gettito di circa 3 miliardi nell'ipotesi di un salario minimo di 9 euro lordi. Specularmente, il maggior costo per le aziende, a parità di altre condizioni, potrebbe indurre le stesse a fare investimenti *capital intensive*, con un positivo effetto-traino di maggiore produttività. Al tempo stesso, si potrebbe utilizzare il maggior gettito per defiscalizzare altre aliquote della contribuzione a carico delle aziende, come la Naspi.

Le misure del sostegno a reddito sono fondamentali ed hanno avuto un ruolo ancor più importante in un anno complesso e drammatico come il 2020. A tali misure viene dedicato il terzo capitolo del Rapporto Annuale, ed in particolare il Reddito/Pensione di Cittadinanza, con attenzione ai profili dei beneficiari e agli impatti in termini di equità tra potenziali beneficiari. Questa misura di contrasto alla povertà, seppur introdotta prima della crisi pandemica, si è rivelata di particolare efficacia per affrontare l'aggravarsi del disagio economico dei soggetti più deboli esposti alla crisi. L'analisi mostra che i due terzi dei 3,7 milioni di beneficiari nel 2020, di cui un quarto minori, non risultano presenti negli archivi Inps degli estratti conto contributivi negli anni 2018 e 2019, e sono quindi distanti dal mercato del lavoro e forse non immediatamente rioccupabili; il restante terzo che invece risulta presente, rivela in media un reddito pari al 12% delle retribuzioni annue prevalenti tra i lavoratori del settore privato in Italia, e solo il 20% ha lavorato per più di 3 mesi nel corso del periodo precedente all'introduzione del sussidio. Ne emerge quindi un quadro di effettiva esclusione sociale per gli individui coinvolti dalle misure.

In riferimento alla distribuzione geografica dei beneficiari di RdC/PdC, è noto che essi non sono distribuiti uniformemente sul territorio nazionale, ma sono soprattutto concentrati nelle regioni meridionali e nelle isole. Non si tratta di un dato particolarmente sorprendente dato che queste regioni sono caratterizzate da bassa occupazione e forte incidenza della povertà. Tuttavia, utilizzando dati

a base comunale, si può mostrare come la diffusione sia spiegata in larga misura da indicatori di disagio economico locale. Guardando infatti una serie di indicatori di dettaglio – ovvero la percentuale di contribuenti Irpef che nel 2019 ha dichiarato un reddito inferiore a diecimila euro o, in alternativa, l'indice di vulnerabilità sociale e materiale o la percentuale di famiglie con potenziale disagio economico, calcolati dall'Istat; la percentuale di occupati e di disoccupati nel sistema locale del lavoro di cui il comune fa parte; gli anni medi di istruzione della popolazione e la percentuale di anziani, nonché la percentuale di immigrati – si mostra statisticamente che, a parità di condizione socioeconomica, l'incidenza dei beneficiari tra macroregioni si azzera. Infatti, l'incidenza del RdC/PdC aumenta all'aumentare dello svantaggio economico così come approssimato dagli indicatori utilizzati nell'analisi e si riduce al migliorare delle condizioni del mercato del lavoro.

Dette analisi sembrano affermare che sono principalmente fattori di tipo socioeconomico a condizionare la distribuzione territoriale dei beneficiari del RdC/PdC. Tutto ciò non significa escludere che la misura possa anche essere oggetto di comportamenti opportunistici. In assenza di adeguate variabili di misurazione dell'evasione fiscale o del lavoro irregolare, possiamo usare misure di capitale sociale, che sono ad esse negativamente correlate: stimando un modello statistico che tiene conto simultaneamente delle diverse determinanti, si mette in evidenza come al crescere del capitale sociale (approssimato da varie misure di civismo) si osservi una riduzione dell'incidenza dei beneficiari di RdC a livello comunale. Ciò può dipendere dal fatto che alcune delle domande accolte potrebbero essere soggette a futura revoca perché irregolari o/e da una maggiore propensione nelle aree a più basso capitale sociale a ricorrere a misure assistenziali. I dati mostrano che questa relazione non risulta trainata dalle regioni del Sud, contraddistinte tipicamente da un minor livello di capitale sociale. Dalle stime separate per macro-aree emerge che il capitale sociale ha un ruolo importante nello spiegare l'incidenza dei percettori di RdC/PdC nella popolazione comunale in tutte le aree del paese. Tali risultati sono confermati anche quando si vada ad esaminare l'incidenza a livello comunale dei provvedimenti di revoca che si attivano qualora, successivamente all'istruttoria ed all'accoglimento della domanda, venga rilevata l'insussistenza di uno o più requisiti. Anche se l'incidenza delle revoche (rapporto tra il numero di persone soggette a revoca del RdC/PdC e la popolazione residente) è maggiore nelle regioni meridionali la differenza è del tutto imputabile alle stesse variabili socioeconomiche che caratterizzano le due aree. Infatti, quando si stima un modello di regressione finalizzato a spiegare l'incidenza delle revoche a livello comunale si nota che, a parità di queste condizioni, non si riscontra alcuna differenza Nord-Sud.

Molto spesso si fa riferimento, nel dibattito pubblico, allo scarso ruolo che ha avuto il RdC nella ricerca del lavoro. E ciò è vero. Tuttavia, e fermo restando che Inps su questo non ha alcun ruolo, occorre ricordare che il RdC entra in vigore pochi mesi prima della pandemia, durante la quale il problema principale è stato, come abbiamo visto, mantenere i posti di lavoro esistenti. In questo periodo, dunque, la dinamicità del mercato del lavoro è stata molto scarsa anche per quelli più prossimi e occupabili nel mercato come i percettori di Naspi e di cassa integrazione. I percettori di RdC hanno un grado di prossimità al mercato del lavoro molto più ridotto rispetto agli altri percettori di sussidi, sia per le loro competenze ed età, sia per altre condizioni individuali. Il principale obiettivo del RdC, che è un reddito minimo a tutti gli effetti, rivolto anche ai lavoratori (un quarto dei percettori ha un lavoro), è il contrasto alla povertà. La occupabilità dei percettori di RdC, purtroppo, è molto scarsa. Un gran numero di percettori di RdC/PdC – una misura la cui erogazione è pari in media a 552 euro per intero nucleo familiare - è costituito da minori (1.350.000), disabili (450.000), persone con difficoltà fisiche o psichiche non percettori di pensioni di invalidità, oltre a circa 200.000 percettori di PdC. Soprattutto per essi la misura è stata un'àncora di salvataggio, uno strumento di inclusione sociale prima di tutto, una leva contro la regressione nella povertà assoluta.

Le politiche attive sono indipendenti dal RdC. Sulle politiche attive, separatamente dal RdC, va concentrato un grande sforzo da parte di questo e dei successivi governi, in termini di risorse, di rigenerazione organizzativa e di governance. L'Istituto è a disposizione per supportare questo impegno e si è offerto già in passato come ente che può dare un contributo anche nelle politiche attive,

partendo da una considerazione, molto diffusa nella letteratura economica, ovvero la necessità di un'integrazione tra le politiche passive e le politiche attive, per una maggiore efficacia di queste ultime.

Sul fronte della corretta gestione della prestazione RdC, affinché sia a favore dei nuclei beneficiari in condizioni di effettivo disagio socioeconomico e si riduca al massimo il rischio di prestazioni indebite, l'Istituto ha nel 2020 potenziato l'attività di controllo sulle dichiarazioni rese dai richiedenti. Importantissima la collaborazione con le Forze dell'Ordine, che è stata intensificata e finalizzata alla verifica dei requisiti di residenza, così come la costante e sinergica collaborazione con la Guardia di Finanza in relazione agli indicatori socioeconomici, con ottimi risultati nel contrastare le irregolarità. Inoltre, premesso che per l'efficace gestione dei controlli è comunque necessaria la cooperazione sinergica tra tutte le Amministrazioni che detengono i dati, l'Istituto nel corso dell'anno 2020 ha predisposto il disciplinare dei controlli, con il parere positivo del Garante per la protezione dei dati, per la trasmissione massiva dei dati rafforzando la collaborazione con Aci per la fornitura di informazioni relative al possesso dei beni durevoli e con il Ministero della Giustizia per l'accesso alle informazioni presenti nel Casellario giudiziario.

Nell'ottica di implementare progressivamente controlli amministrativi interni sincroni già in fase istruttoria, sono stati implementati controlli automatizzati al momento della presentazione della domanda sui requisiti di residenza, possesso dei beni durevoli, stato lavorativo, situazione reddituale del nucleo familiare e, nel contempo, sono stati rafforzati i controlli con la Direzione Centrale Antifrode e Anticorruzione per talune fattispecie potenzialmente a rischio di frode. Per tutti i casi accertati e segnalati si è proceduto alla revoca della prestazione con effetto retroattivo e lo scorso anno sono state revocate circa 80.000 prestazioni per le quali è stata avviata l'azione di recupero. Simili numeri vengono talvolta citati come prova della diffusione degli abusi, tuttavia andrebbero letti come misura dell'efficacia del sistema dei controlli e delle verifiche mirate.

Se quindi, da un lato, l'Istituto si è impegnato ad assicurare che le prestazioni giungano alle famiglie particolarmente bisognose, dall'altro ha anche promosso la ricerca attiva delle situazioni di maggior disagio. Abbiamo così voluto attivare azioni mirate di prossimità per i più poveri ed emarginati, garantendo assistenza ai potenziali beneficiari nella presentazione delle domande e/o nella soluzione delle problematiche più diverse, al fine di rendere esigibili diritti che altrimenti resterebbero inespressi. In questa chiave sono stati sottoscritti accordi con Caritas, Sant'Egidio e Anci, finalizzati a promuovere specifiche iniziative territoriali, volte a consolidare i risultati della sperimentazione del Progetto "Inps per tutti" e a garantirne la realizzazione, in costante sinergia con queste associazioni del terzo settore che quotidianamente operano a contatto con le situazioni più "silenziose" e difficili, aiutando persone e famiglie in difficoltà ad accedere a prestazioni erogate da Inps che possono rivelarsi per loro fondamentali.

Denatalità e assegno unico

Uno degli aspetti più problematici che oggi vive il nostro paese è la scarsa natalità. Questo ovviamente ha un impatto sia sul mercato del lavoro che sulla sostenibilità della crescita economica. La società italiana sta perdendo il contributo dei giovani, identificabili come la fascia entro i 29 anni: erano il 51,6% della popolazione nel 1951, sono oggi circa il 28%. Al rischio di diventare una risorsa sprecata si coniuga il rischio di costo sociale, che già oggi si concretizza nella disoccupazione e dei *Neet*, la permanenza in famiglia, la scarsa o nulla partecipazione sociale. Già nel 2016 il Presidente Draghi, allora presidente Bce, l'ha descritta come "*lost generation*", la generazione perduta. Altri paesi europei hanno adottato più precocemente politiche che contrastassero la riduzione della natalità. Di contro, il nostro Paese vede un aumento sproporzionato della popolazione anziana. Qual-

che decennio fa questo squilibrio era concentrato soprattutto al Centro-Nord, ma ormai è diffuso in tutto il Paese. Secondo l'Istat, l'indice dipendenza (il rapporto tra la popolazione non attiva sulla popolazione attiva) è da anni superiore al 50%; e l'indice di vecchiaia, dato dal rapporto tra la popolazione con età maggiore di 65 anni sulla popolazione con età inferiore a 14 continua a crescere con un aumento di oltre 5 punti percentuali tra il 2019 e il 2020, raggiungendo quota 179,3 anziani ogni cento giovani.

Con una popolazione stabile che lavori per 40 anni, una riduzione delle nascite dell'1% non compensata da aumenti di produttività richiede di lavorare 4,8 mesi in più per mantenere inalterato il valore aggiunto prodotto. L'ingresso di lavoratori dall'estero, che rialzino i tassi di fertilità e/o occupino i posti di lavoro che restano scoperti, ha solo in parte compensato lo squilibrio. Negli ultimi 15 anni i giovani italiani sotto i 15 anni sono calati (da 7,8 milioni a 6,8 milioni) più di quanto abbiano compensato i giovani stranieri (saliti da 367mila a 968mila). Le cose si aggraveranno col trascorrere del tempo, data la composizione non omogenea per fasce d'età della popolazione italiana. Quando volgerà al termine il ciclo di vita demografico dei cosiddetti *baby boomers*, il ritmo di uscita non sarà compensato da quello di entrata. Gli interventi volti a riequilibrare le proiezioni demografiche producono effetti lentissimi. Siamo in grave ritardo e occorrerà molto tempo per rimediare ma ciò non può essere una giustificazione per procrastinare ulteriormente.

In questo contesto, la domanda di welfare tenderà ad aumentare per effetto dell'aumento della spesa sanitaria a causa dell'invecchiamento della popolazione e per l'incremento della spesa assistenziale. Quest'ultima, infatti, cresce anche per un mercato del lavoro che sta esprimendo maggiore esigenza di protezione a causa di aumenti di flessibilità, a volte eccessivi, per effetto delle riforme degli ultimi decenni, che in alcuni casi hanno determinato carriere lavorative più intermittenti, redditi instabili e precari. Come ha dimostrato la crisi pandemica, l'accresciuta incertezza e irregolarità lavorativa riduce la contribuzione media degli assicurati e contemporaneamente ne aumenta la domanda di sostegno al reddito di tipo compensativo. Si registra una crescita di lavoratori part-timers (specialmente quelli involontari), con le donne in misura preponderante. La conseguenza è un allargamento dei divari reddituali e contributivi tra uomini e donne, e l'ampliamento del dualismo tra Centro-Nord e Sud Italia. Le diseguaglianze retributive si riproducono poi in quelle pensionistiche, anche a causa del meccanismo contributivo, e vi è una redistribuzione "perversa" secondo la quale coloro che guadagnano meno vivono anche meno.

Il calo delle nascite e i conseguenti effetti negativi sul mercato della lavoro e sulla crescita meritano dunque un'attenzione politica più aggressiva su tre fronti: prima di tutto il sostegno alla natalità; in secondo luogo l'ampliamento della base contributiva soprattutto al sud, con l'emersione del lavoro irregolare e la regolarizzazione degli stranieri, da una parte, e la spinta verso più alti tassi di partecipazione, soprattutto da parte delle donne; e in terzo luogo l'incremento della produttività del lavoro.

L'assegno unico, introdotto il 1° luglio scorso nel nostro sistema, e gestito dall'Inps attraverso una procedura molto semplificata (figlia delle innovazioni dell'Istituto e dell'approccio once only, che non chiede dati ai cittadini, perché usa quelli che già ha), rappresenta un passo importante nella giusta direzione, da completarsi nel 2022 con la misura a regime, e incrementata nelle risorse. Si tratta di un contributo che oggi arriva fino a 218 euro per figlio (per nuclei con più di due) in presenza di Isee basso, e che si riduce sulla base dell'aumento dell'Isee. La nuova misura, insieme ad una politica che miri ad incrementare la disponibilità e l'accessibilità degli asili nido, ed insieme a forti politiche di conciliazione famiglia-lavoro, potrebbe dare un contributo alla ripresa delle nascite e alla produttività. Ma non è tutto: andrebbe reso il congedo di maternità obbligatorio e più lungo anche per gli uomini, e la contribuzione sulle donne madri essere agevolata, sia ai fini pensionistici che in termini di costo del lavoro per le aziende.

Occorre anche ripensare il ruolo dei giovani nella società italiana, lavorando a partire da scolarizzazione, occupazione, abitazione e uscita dalla famiglia di origine. Tali aspetti in particolare necessitano di interventi specifici volti, da una parte, a migliorare la qualità della formazione e, dall'altra, a

favorire un maggior assorbimento dal tessuto produttivo, capace di evitare quel fenomeno di *brain drain* che negli anni recenti ha accompagnato la fuga di molti nostri giovani adeguatamente formati e specializzati. A tal fine andrebbero introdotti non solo sgravi contributivi selettivi per le aziende, ma anche politiche di incoraggiamento per gli stessi giovani, quali il riscatto gratuito della laurea a fini pensionistici e di periodi di formazione.

A ciò deve aggiungersi una politica che miri ad allargare la base contributiva, incoraggiare i tassi di partecipazione, e contrastare il lavoro nero: oltre tre milioni sono i lavoratori che non contribuiscono al fisco e alla previdenza, e molti di più sono gli inattivi. Essendo questi due problemi presenti maggiormente nel Sud, sarebbe necessario concentrare maggiormente investimenti e politiche pubbliche nell'incidere per riequilibrare questo pesante e storico dualismo. Un contributo può venire anche dalla ripresa delle assunzioni nel pubblico impiego, obiettivo che il Governo sta perseguendo con determinazione, anche in vista dell'attuazione del PNRR. Nell'ultimo decennio il nostro paese si è infatti caratterizzato per un tasso di occupazione pubblica, in rapporto alla popolazione, inferiore alla media dei principali paesi dell'Ue, e la crescita, nell'ultimo decennio, è stata negativa. Anche l'occupazione in Inps ha sperimentato questa riduzione, mentre le sue attività e i suoi servizi al Paese sono aumentati.

Nei paesi dove i tassi di crescita della popolazione sono più alti, come in Francia o in Svezia, i tassi di occupazione femminile sono anche più alti. Ciò vuol dire che il lavoro e la stabilità reddituale, insieme alle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, contribuiscono alla natalità.

Infine, giovani adeguatamente formati, che si inseriscono nel mercato del lavoro con un bagaglio appropriato di conoscenze informatiche e digitali, oltre che professionali, possono essere funzionali a quella svolta, oggi più che mai necessaria, di digitalizzazione, non solo nella PA ma anche nel settore privato. Sono questi, nel lungo periodo, i driver della produttività del lavoro. L'Istituto offre anche un contributo sul fronte delle infrastrutture materiali del sistema educativo: con il Fondo Immobiliare Aristotele investiamo in campus e residenze universitarie, mentre sono attive diverse borse di studio e strutture di convitto.

Sul versante immobiliare l'Inps ha intrapreso, grazie anche a innovazioni normative intervenute nel 2020, una decisa azione di valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso vendite a inquilini ed enti locali per fini sociali, in particolare in aree ad alta intensità abitativa e popolare. Parallelamente, le vendite permettono di investire in immobili a scopi strumentali laddove necessario, per nostre sedi sul territorio. Nel triennio 2020-2022 sono previste vendite per 450 milioni di euro in relazione a un patrimonio complessivo stimato in 2 miliardi.

Spesa pensionistica e bisogno di flessibilità in uscita

Il Rapporto Annuale dedica ovviamente un ampio capitolo, il secondo, all'andamento dello stock e dei flussi delle pensioni nel 2019 e 2020. Al 31 dicembre 2020, i pensionati italiani erano pari a circa 16 milioni, di cui 7,7 uomini e 8,3 donne. Nonostante le donne pensionate siano la maggioranza, le pensioni medie mensili degli uomini (pari a 1.897 euro) superano significativamente quelle delle donne (pari a 1.365). Il divario retributivo a livello territoriale si riflette nel dato pensionistico: le pensioni medie al Centro-Nord superano di poco i 1.700 euro, mentre quelle al Sud e Isole sono pari a 1.400 euro. Le prestazioni previdenziali rappresentano l'81% del totale e quelle assistenziali il 19%. La categoria più numerosa è rappresentata dalle pensioni di anzianità/anticipate con il 30,9% del totale, seguita da quella delle pensioni di vecchiaia con il 24,5% e dalle pensioni ai superstiti con il 20,5%; le prestazioni agli invalidi civili sono il 15,3% del totale; le prestazioni di invalidità previdenziale e le pensioni/assegni sociali sono rispettivamente il 5% e il 3,9%.

In rapporto al contesto macroeconomico, la dinamica della spesa pensionistica si caratterizza per

un rallentamento della crescita a partire dal 2014. Tuttavia, il rapporto tra numero di pensionati e occupati si mantiene su un livello che è tra i più elevati nel quadro europeo. Inoltre, il rapporto tra l'importo complessivo delle pensioni, in termini nominali, e il numero di occupati è cresciuto del 70% tra il 2001 e il 2020. Questo importo ricomprende però una componente di spesa assistenziale la cui individuazione è uno dei temi ricorrenti nel dibattito sulla sostenibilità del sistema previdenziale italiano, e può modificare significativamente analisi e posizionamento in chiave comparata con gli altri Paesi europei.

Come è noto, allo scopo e in attuazione della disposizione contenuta nella legge di bilancio per il 2020, è stata istituita un'apposita Commissione tecnica presieduta dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, composta anche da esponenti dell'Inps e alla quale l'Istituto presta ogni utile forma di supporto tecnico, che ha il compito di analizzare la classificazione delle voci della spesa pubblica italiana per finalità previdenziali e assistenziali in un'ottica di comparazione internazionale. In attesa delle conclusioni cui perverrà la Commissione, nel presente Rapporto annuale abbiamo evitato di sviluppare studi su un argomento che pure merita grande attenzione da parte dell'Istituto.

Teniamo comunque a sottolineare come, sul piano metodologico, appaia convincente fondare la distinzione tra previdenza e assistenza sull'analisi della natura delle prestazioni di welfare. In questa chiave di lettura, tutte le prestazioni il cui diritto è condizionato all'esistenza di situazioni di bisogno economico rientrerebbero nella componente assistenziale della spesa sociale. Ciò risulta, peraltro, in linea con la prassi internazionale che distingue le prestazioni sociali basate sulla prova dei mezzi (*means tested*). Rientrano in quest'ambito le prestazioni finalizzate a favorire obiettivi di inclusione sociale, rivolte all'intera popolazione italiana in età lavorativa, come ad esempio il RdC, o rivolte ai soli soggetti in condizioni di quiescenza, come ad esempio l'assegno sociale ai cittadini ultrasessantacinquenni sprovvisti di reddito e le integrazioni al trattamento minimo a favore dei pensionati.

In questa prospettiva e in un'ottica di circoscrizione della spesa assistenziale, la nozione di prova dei mezzi va necessariamente ampliata per considerare non solo le prestazioni riconosciute sulla base delle condizioni economiche del beneficiario ma anche quelle il cui diritto scaturisce dall'accertamento della perdita o della riduzione della capacità lavorativa. In questi casi, la prova dei mezzi va riferita ad un deficit afferente alle condizioni di salute, come nel caso delle pensioni e delle indennità di accompagnamento agli invalidi civili, nonché dei trattamenti pensionistici di guerra.

Infine, in un'ottica di confronto internazionale degli importi di spesa, si ricorda che nel 2020, sulle prestazioni erogate, l'Inps in qualità di sostituto di imposta ha effettuato ritenute pari a quasi 61 miliardi di euro, di cui 55,8 miliardi riversati all'Erario, 3,6 miliardi alle Regioni e 1,5 miliardi ai Comuni. Considerate le differenze a livello internazionale nei livelli di tassazione delle prestazioni pensionistiche, una corretta comparazione della spesa previdenziale italiana con quella degli altri Paesi europei non può prescindere da rilevazioni in cui risulti neutralizzato l'effetto fiscale. Tenendo conto di questi importanti aspetti andrebbe, per trasparenza contabile, riconsiderato l'ammontare della spesa pensionistica del nostro paese nei confronti statistici europei ed internazionali.

Le conclusioni del lavoro in corso di svolgimento da parte della Commissione tecnica, che auspichiamo ricevano il massimo grado di condivisione dalle Parti sociali che la compongono, costituiranno senza dubbio uno stimolo per l'evoluzione degli attuali sistemi di classificazione della spesa di welfare a livello internazionale.

Oltre al tema centrale della sostenibilità, un altro grande tema su cui si è concentrato il dibattito pubblico recente in tema di pensioni è quello della flessibilità e della possibilità di anticipo dell'uscita dal mercato del lavoro. La misura sperimentale e triennale di Quota 100 ha permesso il pensionamento anticipato di 180.000 uomini e 73.000 donne nel primo biennio 2019-20, mentre Opzione Donna ha portato circa 35.000 pensionamenti nello stesso periodo. Dall'analisi del take-up di Quota 100 emerge che la misura è stata utilizzata prevalentemente da uomini, con redditi medio-alti e con una incidenza percentuale maggiore nel settore pubblico. Se ci si limita invece ai dipendenti del settore privato, oltre al genere e al reddito, assume un ruolo chiave anche la salute negli ultimi

anni di carriera. Rispetto agli impatti occupazionali attraverso la sostituzione dei pensionati in Quota 100 con lavoratori giovani, un'analisi condotta su dati di impresa non mostra evidenza chiara di uno stimolo a maggiori assunzioni derivante dall'anticipo pensionistico.

Per quanto riguarda Opzione Donna, dall'analisi di un campione di donne con i requisiti per l'adesione a questo canale di pensionamento emerge che, a differenza di quanto descritto per Quota 100, hanno scelto l'Opzione prevalentemente soggetti con redditi bassi, a volte silenti, ovvero senza versamenti contributivi nell'anno antecedente al pensionamento. Anche limitandosi al solo settore privato, il reddito basso si conferma essere la determinante più significativa per questa scelta.

Il dibattito pubblico recente si è concentrato su alcune proposte di revisione del sistema pensionistico. Nel Rapporto Annuale si approfondiscono tre proposte, dal punto di vista degli effetti economici sulla spesa pensionistica sia nel breve che nel lungo periodo. Nello specifico, sono analizzate: la proposta di consentire il pensionamento anticipato con 41 anni di contribuzione, a prescindere dall'età; l'opzione al calcolo contributivo con 64 anni di età e 36 di contributi; e un'opzione di anticipo della sola quota contributiva della pensione a 63 anni, rimanendo ferma a 67 la quota retributiva.

Dall'approfondimento emerge che la prima proposta è la più costosa, partendo da 4,3 miliardi di euro nel 2022 e arrivando a 9,2 miliardi a fine decennio, pari allo 0,4% del prodotto interno lordo. La seconda è meno onerosa, costando inizialmente 1,2 miliari toccando un picco di 4,7 miliardi nel 2027, e per questo più equa in termini intergenerazionali, con risparmi già poco prima del 2035 per effetto della minor quota di pensione dovuta all'anticipo, ma soprattutto per i risparmi generati dal calcolo contributivo. Nell'ultima proposta analizzata si garantisce flessibilità per la componente contributiva dell'assegno pensionistico con costi molto più bassi per il sistema: l'impegno di spesa parte da meno di 500 milioni nel 2022 e raggiungerebbe il massimo costo nel 2029 con 2,4 miliardi di euro. Nel lungo periodo le proposte portano a una riduzione della spesa pensionistica rispetto alla normativa vigente, ma con impatti chiaramente differenti e diversa sostenibilità sui conti pubblici.

Nel rapporto si analizzano anche gli effetti della pandemia da Covid-19 sui requisiti pensionistici e sui coefficienti di trasformazione. La brusca diminuzione della speranza di vita a 65 anni nel 2020 causata dalla pandemia ha riportato a un valore simile a quello registrato nel 2010. Questo comporta un rallentamento della crescita dell'età di pensionamento per vecchiaia, rallentamento tuttavia temporaneo e che sarà riassorbito nell'arco di un decennio.

Gli eventi dell'anno pandemico e l'eccesso di mortalità che hanno prodotto ci ripropongono le questioni legate ai livelli e alla periodica revisione dei coefficienti di trasformazione del montante contributivo in rendita pensionistica. Un primo approfondimento mette in luce l'incoerenza di definire tali coefficienti con riferimento all'anno di pensionamento e non all'anno di nascita dell'individuo.

È chiaro che qui si scontrano due principi entrambi rilevanti: da un lato il principio di equità attuariale, secondo il quale ciascun individuo dovrebbe ricevere quanto ha versato diviso un numero di anni pari alla sua speranza di vita, che dipende da una ampia serie di fattori; dall'altro, l'esigenza di un sistema semplice e trasparente che permetta di creare gli incentivi corretti nell'arco della vita lavorativa.

Non esistono risposte semplici a questi problemi. Tuttavia, riteniamo che col procedere della nostra conoscenza dei comportamenti degli assicurati si possano immaginare correttivi dei coefficienti di trasformazione che accrescano l'equità globale del sistema pensionistico italiano. Cito solo un esempio. Anche quest'anno il Rapporto riprende il tema della differenza nell'aspettativa di vita legata alla condizione socioeconomica. Dall'analisi emerge come questo sia un problema significativo principalmente per la popolazione maschile, per cui il passaggio dal primo al quinto quintile della distribuzione dei redditi pensionistici si associa ad un guadagno in termini di speranza di vita a 65 anni superiore ai due anni. Ne scaturisce che, a parità di coefficienti di trasformazione e di età di pensionamento, i cittadini con le pensioni più basse e che vivono meno a lungo finanziano i cittadini con le pensioni più alte che vivono più a lungo. Se da un lato occorre più ricerca per una precisa modulazione degli interventi, dall'altro è chiaramente auspicabile intervenire per attenuare

le differenze attuariali. Ad esempio, modulando l'età di pensionamento, correggendo i coefficienti di trasformazione, individuando le condizioni di lavoro usuranti e/o gravose e riconoscendo i territori a maggior rischio ambientale.

Innovazione e rilancio dell'Inps

Due ultime considerazioni mi permettono di completare il quadro che ho presentato. La prima riguarda l'importanza del supporto statistico al lavoro di ricerca e i connessi problemi associati all'uso di dati amministrativi con finalità di analisi. In questa mia relazione ho illustrato esempi di politiche introdotte dal legislatore a cui hanno fatto seguito specifici comportamenti dei cittadini. Una questione fondamentale è se queste fossero proprio le risposte che il legislatore si aspettava.

Vorrei in proposito citare un ultimo esempio, sempre tratto dal Rapporto. Nel terzo capitolo si esaminano due misure offerte alle famiglie per far fronte alla chiusura delle scuole e dei servizi all'infanzia dovuta alla pandemia: il congedo parentale Covid e il bonus *baby-sitting*. Per comprendere chi sia stato aiutato da queste misure è stato effettuato un confronto tra i percettori delle due misure in termini di caratteristiche osservabili, quali la nazionalità, l'area di residenza e il genere, l'età dei minori per cui la richiesta è stata effettuata, e la posizione lavorativa e reddituale del richiedente. Ebbene, hanno optato per il bonus *baby-sitting* lavoratori relativamente più ricchi e occupati in imprese di dimensioni inferiori rispetto a quelle in cui sono invece tipicamente occupati i genitori che hanno preferito il congedo. Era questo l'obiettivo che voleva ottenere il legislatore quando ha varato i due strumenti? E' stato considerato che il congedo poteva essere richiesto dal padre o dalla madre, con ricadute reddituali e lavorative diverse tra i due sessi?

La ricerca non fornisce mai risultati definitivi o inconfutabili, ma ci permette di inquadrare meglio i fenomeni e di migliorare le nostre previsioni e nuove *policy*. Inoltre, le risposte sono migliori e tanto più precise quanto maggiore è la ricchezza dei dati di cui si dispone. Sarebbe stato utile, per esempio conoscere il titolo di studio dei fruitori, la composizione familiare e l'eventuale presenza di altre persone non auto-sufficienti, il reddito e la ricchezza familiare, giusto per citare quattro informazioni detenute da quattro Amministrazioni Pubbliche diverse e attualmente non interscambiabili.

Ritengo che questi spunti di riflessione siano utili anche per interrogarci sull'adeguatezza dei meccanismi che dovranno dare attuazione agli obblighi di monitoraggio e valutazione contenuti nel PNRR, determinandone o meno la piena realizzazione. In assenza di uno sforzo congiunto e coordinato dalla Agenzia Digitale e di un adeguato supporto legislativo che permetta di integrare l'attuale normativa sulla protezione della privacy in un'ottica di valutazione delle politiche pubbliche, temiamo che molti di questi impegni rischino di non compiersi. D'altra parte l'Istituto, così come altre Amministrazioni, potrebbe fare molto di più in tema di controlli e di contrasto alle frodi se l'interesse collettivo fosse meglio rappresentato a fianco del legittimo interesse individuale della protezione dei dati. Una migliore composizione tra i due aspetti andrebbe pianificata, alla luce soprattutto delle notevoli potenzialità offerte dalla tecnologia.

Inps, con il suo ricchissimo patrimonio informativo, che racconta la vita lavorativa e pensionistica di oltre il 90% degli italiani, è pronto a fare la sua parte. Ma confida in un analogo atteggiamento collaborativo e proattività da parte delle altre amministrazioni, molte delle quali devono anche essere messe in condizione di aggiornare la propria capacità di raccolta e gestione dei dati, nonché la propria digitalizzazione.

La seconda considerazione riguarda l'impegno dell'Istituto verso i propri assicurati. Un impegno che ci vede innanzitutto coinvolti nell'uso più efficiente delle risorse gestite. Dal confronto con altre agenzie analoghe in altri paesi europei, l'Inps emerge come l'organizzazione con la gamma più am-

pia di prestazioni erogate ed il minor costo per prestazione fornita.

Il tema della riorganizzazione interna è altrettanto centrale nel nostro bilancio di attività, ed a questo abbiamo dedicato il quarto ed ultimo capitolo del Rapporto. Esso rende conto della transizione al digitale che Inps sta realizzando, chiamando a raccolta risorse progettuali interne ed esterne. Sebbene la digitalizzazione dei servizi pubblici sia un processo in atto da molti anni, i cittadini non percepiscono ancora le transazioni digitali come la modalità più efficace per interagire con la Pubblica Amministrazione. La ragione risiede nella bassa fruibilità dei servizi offerti dal settore pubblico, in conseguenza di una trasformazione tecnologica che spesso si è limitata a sostituire i processi fisici esistenti con equivalenti soluzioni digitali, senza modificare le prassi consolidate, né la logica di servizio, né le impostazioni ricalcate sulle precedenti tecnologie o sugli assetti dell'organizzazione interna.

Per questa ragione il Consiglio di Amministrazione ha adottato due piani per il triennio in corso - il "Piano Strategico Digitale 2020-2022" e il "Piano Strategico ICT 2020-2022" - con l'obiettivo di delineare un preciso percorso di innovazione e transizione al digitale, che l'Istituto ha prontamente avviato. I due Piani strategici adottati nel corso del 2020 sono stati scomposti in un programma coerente di progetti di innovazione, sviluppati parallelamente agli ordinari processi di manutenzione e aggiornamento incrementale delle infrastrutture ICT. Il nuovo approccio delineato nel Piano ICT si basa su nuovi paradigmi tecnologici ed organizzativi. La necessaria continuità dei servizi si affianca al processo di evoluzione ed innovazione di processi ed infrastrutture, puntando su piattaforme che permettono di offrire servizi ai cittadini in modo proattivo, con procedure semplificate e automatizzate. I progetti selezionati e realizzati nel corso del primo anno di attuazione sono dettagliati a valle di questa relazione.

Ovviamente la trasformazione digitale non può limitarsi all'innovazione tecnologica e delle procedure, ma richiede di intervenire sulle competenze del personale attualmente in servizio, per il quale è in corso un piano di *change management*.

L'Istituto ha inoltre iniziato a valutare e implementare soluzioni moderne di Intelligenza Artificiale. La corretta implementazione e automatizzazione in ambiti rilevanti ha il potenziale di migliorare notevolmente i servizi dell'Istituto. Non solo riducendo quel lavoro dei dipendenti attualmente dedicato ad attività ripetitive a basso valore aggiunto ma riqualificandolo verso attività a maggior supporto al cittadino. Potrà raccomandare servizi specifici per le esigenze del singolo utente, personalizzandone anche l'approccio comunicativo, a volte più semplice ed essenziale o altre più articolato e completo. Come risultato finale, il cittadino godrà di maggiore attenzione, accuratezza nell'identificazione dei suoi bisogni, tempi più rapidi nella risposta. A tale fine l'Inps sta sperimentando tecnologie d'avanguardia del settore, come i *transformers*, o modelli di *machine learning*. Il tutto, naturalmente, in conformità con il regolamento GDPR dell'Unione Europea.

Nell'ambito delle iniziative di digitalizzazione e miglioramento del servizio erogato, l'Inps ha altresì promosso iniziative *blockchain*, tecnologia attraverso la quale l'Istituto sta cooperando con molte altre PA, italiane ed europee, per efficientare i processi e la condivisione di dati con i soggetti tenuti ad offrire un servizio integrato al cittadino. La Commissione Europea ha avviato nel 2018 il progetto *European Blockchain Service Infrastructure* (EBSI) con l'obiettivo strategico di creare un sistema di connessione in interoperabilità per il mercato unico europeo. In tale contesto, l'Istituto è stato promotore di uno dei tre casi d'uso selezionati da EBSI per la creazione di un passaporto di *social security* (ESSP) per tracciare lo status previdenziale del cittadino che, muovendosi all'interno dell'Unione Europea per finalità diverse, richiede ai diversi istituti di previdenza di usufruire dei servizi e benefici di cui ha diritto. Il pilota è attualmente in corso di realizzazione ed arriverà a compimento nel primo trimestre del 2022. Proprio grazie a questa esperienza ed al ruolo attivo nell'ambito delle sperimentazioni, l'Istituto è stato selezionato come uno dei tre nodi italiani che parteciperanno all'infrastruttura europea, nell'ambito del progetto *Italian Blockchain Service Infrastructure* (IBSI), per sviluppare un ecosistema nazionale per l'erogazione di servizi di interesse pubblico.

L'Inps dispone di caratteristiche tecnologiche, organizzative, infrastrutturali e di sicurezza che ne hanno consentito la candidatura a essere componente del futuro Polo Strategico Nazionale (PSN), ovvero alla creazione di un datacenter nazionale finalizzato ad una gestione dei dati amministrativi proiettata sulle nuove esigenze digitali del Paese. Vorrei infine qui metter l'accento su due iniziative progettuali ritenute strategiche per l'impatto che potranno avere nel contesto socioeconomico di riferimento: la già citata piattaforma per la *gig economy* e l'introduzione della *Disability Card*, che attesta la condizione di disabilità o non autosufficienza.

A tal proposito, guardando al tema della invalidità civile, nel breve periodo emerge l'esigenza post Covid di rivedere il processo di accertamento dell'invalidità, oggi frammentato e canalizzato su diversi attori istituzionali. Sarebbe giusto accentrare il processo di accertamento della malattia in Inps, evitando quello presso le ASL, semplificando le commissioni, per dare omogeneità di giudizio e tempi certi e brevi nelle decisioni. Nel medio periodo, poi, sarebbe necessario rivedere l'assegno di accompagnamento, modulandolo sul reddito e affiancando al contributo economico dei servizi di cura e assistenza alla persona.

In questo contesto di grande e consapevole spinta all'innovazione che sta caratterizzando oggi l'Inps, il rilancio dell'Istituto passa attraverso il nostro personale, a tutti i livelli, il cui sforzo e impegno nell'ultimo anno sono stati encomiabili. La valorizzazione delle risorse umane è un obiettivo che i vertici dell'Inps perseguono con attenzione costante. In tale ambito si inserisce anche l'operazione di internalizzazione del servizio di call center, oggi esterno, composto da circa 3000 operatori, attraverso la nostra società *in house* Inps Servizi.

Con queste grandi innovazioni l'Inps si presenta al suo appuntamento operativo con il PNRR, piano a cui ha dato un importante contributo e in cui sono stati accolti sei progetti innovativi disegnati dallo stesso Istituto. Siamo certi che potranno dare impulso alla digitalizzazione di tutta la PA, sul cui rilancio gli avanzamenti del nostro Istituto di previdenza potranno avere una ricaduta importante.

Mai come in questo momento il nostro Paese ha bisogno di fiducia e di investimenti a supporto della ripresa, del lavoro e della coesione sociale. La complessità del momento post-pandemico e dei cambiamenti che dobbiamo velocemente realizzare, nel settore pubblico come in quello privato, richiedono la massima attenzione di ogni istituzione e ad ogni livello, nazionale e locale. Nel PNRR abbiamo una leva straordinaria che non solo dobbiamo saper non sprecare, ma attraverso la quale è cruciale attivare tutte le straordinarie e uniche competenze che, tutti insieme e collaborando, possiamo mettere in campo.

Come Istituto al servizio delle istituzioni e dei cittadini, abbiamo affrontato questa responsabilità con il massimo impegno e preparandoci alle sfide future, avendo quali obiettivi di riferimento l'equità, la sostenibilità e l'innovazione. Lo dobbiamo a noi stessi, al Paese e, soprattutto, alle prossime generazioni. Grazie.

Roma, 12 luglio 2021

Il Presidente

Pasquale Tridico

Appendice - I progetti di innovazione

I progetti di innovazione avviati nel 2020 da Inps sono stati attribuiti alla responsabilità di Team leaders dedicati che si avvalgono dell'apporto di risorse provenienti da molteplici funzioni aziendali, i cui componenti hanno modo di operare in un contesto dinamico, multidisciplinare e creativo.

I primi progetti di innovazione selezionati del Comitato guida nell'anno 2020 sono riconducibili ai temi dell'efficacia interna, del miglioramento dei servizi ai cittadini e della loro esperienza d'uso, della massima valorizzazione dei dati e della individuazione di innovative soluzioni architetturali.

Dal punto di vista organizzativo è in corso un ripensamento del ruolo delle Agenzie e del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive, con un modello a operatività differenziata, che tenga conto del bilanciamento tra il bisogno di prossimità all'utenza e il vantaggio derivante dall'accentramento di alcune risorse e competenze.

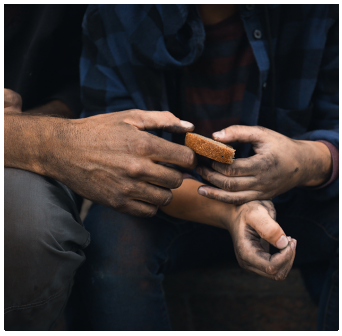
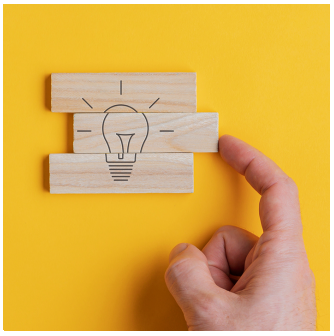
Con il progetto di *Gestione digitale delle competenze aziendali* è stato sperimentato in alcuni territori un insieme di applicativi in grado di mappare il sapere aziendale e supportare percorsi di evoluzione delle competenze del personale, mentre un altro progetto è stato dedicato alla creazione di ambienti di collaborazione, formazione e supporto all'attività di dipendenti da remoto.

La semplificazione e sulla centralità del cittadino-utente sono il perno di una serie di progetti nei quali innovazione, collaborazione e specifiche competenze Inps sono potenziate per creare servizi sempre più efficienti. Il progetto *Co-partecipazione degli intermediari nella generazione di valore pubblico* ha sviluppato una piattaforma di Comunicazione bidirezionale con gli Enti di Patronato nonché un potenziamento delle funzionalità (evidenze aziendali) nel Cassetto bidirezionale per i Consulenti. Il progetto *Co-partecipazione con i cittadini: sviluppo dell'area riservata MyInps* consiste nella personalizzazione avanzata dell'area web riservata MyInps, unitamente alla transizione generalizzata allo SPID, con l'obiettivo di consolidare la relazione di lungo periodo con gli utenti offrendo loro contenuti e servizi sulla base del rispettivo target di appartenenza. Il progetto *Strategia di Customer Relationship Management* intende far evolvere il sistema di CRM operativo esistente con l'obiettivo di tracciare, generare ed estrarre valore dalle interazioni con gli utenti nel lungo periodo.

Con il progetto di *Work Area integrata* si crea un'interfaccia di lavoro che favorisca la condivisione di strumenti, informazioni e attività da parte di uffici che agiscono sullo stesso soggetto in tempi e luoghi diversi e il progetto *Sistema di gestione integrale dell'esperienza degli utenti* realizza un sistema strutturato di raccolta e analisi dei feedback degli utenti a supporto delle decisioni strategiche e dei processi di miglioramento continuo. Infine, i progetti di *Consolidamento e qualificazione dei conti assicurativi individuali* e *Abilitazione dei servizi evoluti di ecosistema attraverso una infrastruttura Blockchain*, mirano a migliorare l'apparato informativo dell'Istituto introducendo anche innovative tecnologie abilitanti.

Altri progetti a carattere infrastrutturale avviati dall'Istituto sono il *Consolidamento di un Data Lake dei dati degli assistiti e delle prestazioni*, e la creazione di un *Hub di accesso alle prestazioni non pensionistiche e di gestione integrata dei pagamenti*. Con il progetto *Pensare, progettare e realizzare in digitale*, l'Inps volge l'attenzione all'esperienza digitale degli utenti che intendono valutare l'opportunità di riscattare la laurea.

L'Istituto sta inoltre sviluppando due importanti progetti pilota con altre Pubbliche Amministrazioni: servizi per la richiesta di benefici da parte del disabile, con l'obiettivo di migliorare il processo di gestione delle prestazioni erogate tramite collegamento di tutti gli attori, e *Reddito di cittadinanza con Blockchain* per garantire interoperabilità e automazione nella verifica, erogazione e gestione, anche ex post, della prestazione, abilitando un full auditing continuo e una scalabilità della soluzione.

INPS