



L'INNOVAZIONE DELL'INPS PER IL RILANCIO DEL PAESE
XX RAPPORTO ANNUALE

12 LUGLIO 2021



Extended executive summary

Extended executive summary

Il XX Rapporto Annuale di INPS copre nella sua interezza il 2020 (e talvolta anche i primi mesi del 2021), un anno eccezionale sotto molti aspetti: nonostante l'uniformità e la simultaneità dello shock che ha colpito tutti i sistemi economici nazionali, e tutti i settori, gli esiti sono stati molto differenziati perché i vari attori hanno beneficiato di diversi gradi di protezione. I diversi paesi europei hanno cercato di fornire protezione alla platea più ampia possibile dei cittadini colpiti dalla perdita di reddito e/o di occupazione, non esitando ad ampliare in modo straordinario le risorse a debito. 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 sopravvive nella miriade della casistica applicativa, lo stesso shock produce effetti diversi su lavoratori diversi, proprio perché godono di coperture assicurative diverse. Gli strumenti di assicurazione universale, il reddito di cittadinanza (fortunatamente introdotto prima della fase pandemica, e rafforzato nella sua copertura dall'introduzione temporanea del Reddito di Emergenza), e la Cassa Integrazione in deroga (introdotta in contemporanea con il decreto di chiusura dei settori produttivi non essenziali) hanno rappresentato una barriera contro un drastico peggioramento della condizione di povertà e deprivazione nel periodo della crisi. Questo rapporto documenta questa difficile fase, in cui la caduta della produzione e dell'occupazione ha attivato diverse risposte da parte del legislatore, implementate dall'Inps, che hanno attutito l'impatto della crisi, con efficacia differenziata. Nel periodo in oggetto l'impegno e le azioni dispiegate dall'Istituto hanno moltiplicato i servizi resi, mettendo rapidamente e in modo prolungato una risposta efficace, attivando contemporaneamente innovazioni mirate all'utenza e alla trasformazione digitale. L'allargamento delle aree di intervento dell'Istituto non impedisce di continuare a riflettere sull'area principale di attività, rappresentata dalle prestazioni pensionistiche, in questa fase di transizione dal regime retributivo a quello contributivo. Anche in questo caso uno dei temi trasversali è quello dell'equità, tra generazioni e all'interno di ciascuna generazione.

Il primo capitolo del rapporto presenta gli andamenti congiunturali delle dimensioni che impattano sull'attività e i bilanci dell'Istituto. Da qualunque prospettiva lo si analizzi, il 2020 è caratterizzato da una brusca caduta del fabbisogno di lavoro: ad una riduzione degli occupati 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 allargata del contributo lavorativo. Una parte, se pur ridotta anche a seguito del blocco dei licenziamenti, ha perso il lavoro, ma molti hanno lavorato e guadagnato meno.

I dati provenienti dalla rilevazione Istat sulle forze di lavoro dipingono un mercato in sospensione, in cui i disoccupati crescono poco, i contratti a termine non vengono rinnovati e i lavoratori indipendenti perdono componenti significative, pur tuttavia senza che il tasso di disoccupazione si impenni. L'ingessatura appare anche di dati amministrativi Inps sui flussi: nell'anno pandemico i flussi riguardanti tutte le tipologie di rapporti di lavoro si sono contratti, irrigiditi. Le assunzioni hanno subito una contrazione attorno al 30%, arrivando a sfiorare il 40% per intermittenti e apprendisti. Le trasformazioni sono diminuite del 21% e le cessazioni sono calate mediamente del 25%, con livelli più elevati in particolare per l'apprendistato (-31%) e per il tempo indeterminato (-29%), vale a dire per le tipologie contrattuali più interessate dal blocco dei licenziamenti e dal ricorso contestuale alla Cig Covid.

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, 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. La pandemia non ha tanto ridotto il numero assoluto di assicurati quanto il numero medio di settimane di effettivo lavoro: dal valore 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. Una parte significativa di questo calo si è scaricata sulla componente straniera, in riduzione significativa durante il 2020. L'invarianza del numero degli assicurati si accompagna ad un turn-over di cancellazioni e nuove iscrizioni non trascurabile di circa 2 milioni di persone, di cui una componente significativa data dai nuovi iscritti a seguito nel bonus baby-sitting (431.000 nuovi assicurati).

In corrispondenza col calo dell'input lavorativo si registra un calo dei redditi da lavoro: l'imponibile previdenziale è calato di circa 33 miliardi scendendo 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, la retribuzione media annua dei dipendenti scesa da 24.140 euro nel 2019 a 23.091 euro nel 2020 (-4.3%, corrispondente a una perdita di poco più di 1.000 euro), a seguito della riduzione media delle settimane lavorate. Dal momento che questo contrasta con quanto è accaduto invece alla media dei dipendenti del settore privato che hanno lavorato full time per l'intero anno: in questo caso le retribuzioni sono cresciute da 32.668 a 36.448 euro (+11,6%). Questi due dati sono indicativi di una tendenziale divaricazione all'interno del lavoro dipendente, come conseguenza di una crescente precarizzazione.

La recessione ha colpito principalmente nel settore della piccola impresa. Utilizzando come misura della domanda di lavoro gli anni-uomo contribuiti, nel 2020 la domanda effettiva di lavoro dipendente risulta diminuita dell'8.5% per effetto della crisi pandemica che ha investito principalmente il settore privato (-10.6% corrispondenti a circa 1,3 milioni di anni-uomo), con particolare intensità nell'area della piccola impresa fino a 15 dipendenti (-16.6%) ma significativamente anche nell'area delle medie imprese tra 15 e 99 dipendenti (-11.3%) e, decrescendo, anche nelle aziende di dimensione superiore (-5.3%). Anche l'apporto del settore pubblico è stato negativo (0.7%), principalmente per effetto del turnover generazionale.

Come negli altri anni, il capitolo riporta poi informazioni dettagliate su dinamica e composizione dei vari sottogruppi di lavoratori che compongono la platea degli iscritti, dagli operai agricoli ai lavoratori domestici, dai lavoratori autonomi (artigiani, commercianti, coltivatori) ai parasubordinati della Gestione Separata e ai prestatori di lavoro occasionale. Infine, un box ricapitola le evidenze al momento disponibili per i lavoratori della cosiddetta *gig economy*.

Il primo capitolo passa anche in rassegna l'utilizzo eccezionale degli strumenti di sostegno al reddito: la Cassa Integrazione Guadagni ha visto aumentare con i provvedimenti in deroga le uscite, infatti, salite da 1.4 nel 2019 a 18.7 miliardi nel 2020, a seguito dell'aumento del numero dei beneficiari, passati da 620.000 a 6.7 milioni, con un valore medio pro capite della prestazione pari a 2.788 euro. Si è trattato di un fenomeno diffuso nell'insieme dei lavoratori, se si considera che i dipendenti in cassa a zero ore, inizialmente pari alla metà nel primo lock-down (45% in aprile 2020) sono calati come incidenza al 9% (novembre 2020) fino a raggiungere il 7% (febbraio 2021). Insieme al dato sulla persistenza individuale (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, dal momento che il gruppo di dipendenti per i quali la sospensione dal lavoro risulta massiccia è minoritario ed è identificabile come il gruppo collocato in Cig per almeno 10 mesi e con una quota complessiva di Cig 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 negli ultimi due anni (1.267.000 imprese) il 43% (541.000) non ha mai usufruito di Cig il 18% (227.000 imprese) ha ricorso alla Cig esclusivamente nella fase più severa del *lock-down* nella primavera 2020 e il 17% (211.000 imprese) ha avuto qualche trascinarsi

comunque esauritosi nel corso del 2020. Vi è quindi un residuo 22% (288.000 imprese, che corrisponde al 26.5% dell'occupazione) che agli inizi del 2021 faceva ancora ricorso alla Cig e non era riuscito ancora a risollevarsi dalla crisi pandemica.

Da ultimo il capitolo riporta i dati sulla NASpl, che non sorprendentemente mostra un trend negativo rispetto al 2019 in quanto il blocco dei licenziamenti ha ridotto gli ingressi nella condizione di disoccupazione: rispetto al 2019 i beneficiari a seguito di licenziamento, che nel 2019 erano 811.000, sono divenuti 654.000, mentre è aumentata leggermente la componente proveniente dai cessati nei contratti a termine (da 1.656.000 a 1.723.000).

Il secondo capitolo descrive l'andamento dello *stock* e dei flussi delle pensioni nel 2019 e 2020, in aggregato, per genere e per gestione. I pensionati italiani al 31 dicembre 2020 sono pari a circa 16 milioni, di cui 7.7 uomini e 8.3 donne.

In rapporto al contesto macroeconomico la dinamica della spesa pensionistica evidenzia un rallentamento della crescita a partire dal 2014. Tuttavia, il rapporto tra il 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. Tra il 2012 e il 2020, aumenta visibilmente anche la differenza tra le mediane del reddito pensionistico di maschi e femmine, segno di una crescita della disegualianza di genere tra i pensionati: la differenza tra le mediane del reddito pensionistico di uomini e donne aumenta visibilmente a partire dal 2012 sia per i trattamenti di anzianità (da circa 400 a 550 euro) che per quelli di vecchiaia (da circa 200 a 250 euro). Anche lo scarto interquartile è significativamente aumentato sia per le pensioni di anzianità che per quelle di vecchiaia. Tra gli uomini, l'aumento è rispettivamente del 67 e dell'83%. Tra le donne, l'aumento è invece del 84% per le pensioni di anzianità e del 148% per le pensioni di vecchiaia

Il dibattito pubblico degli ultimi anni in tema di pensioni si è concentrato sulla flessibilità e sulla possibilità di anticipo dell'uscita dal mercato del lavoro. Quota 100 ha permesso il pensionamento anticipato di 180.000 uomini e 73.000 donne nel biennio 2019-20, mentre Opzione Donna ha portato circa 35.000 pensionamenti nello stesso periodo. Il capitolo analizza il *take up* di entrambe le misure utilizzando i dati del Casellario centrale delle pensioni e degli estratti contributivi. Dall'analisi di Quota 100 emerge che la misura è stata utilizzata prevalentemente da uomini, da soggetti con redditi medio-alti e relativamente con maggior frequenza da dipendenti pubblici. 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 di Quota 100, l'analisi condotta su dati di impresa non mostra evidenza chiara di uno stimolo alle maggiori assunzioni da parte dell'anticipo pensionistico.

Dall'analisi di un campione di donne con i requisiti per l'adesione a Opzione Donna emerge invece che, a differenza di quanto descritto per Quota 100, hanno scelto questa 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.

Considerato che Quota 100 ha natura sperimentale e vi possono aderire solo i lavoratori che maturano i requisiti nel triennio 2019-2021, il dibattito pubblico si è concentrato su alcune proposte di revisione del sistema pensionistico. In questo capitolo se ne approfondiscono tre dal punto di vista degli effetti economici sulla spesa pensionistica nel breve e lungo periodo. Nello specifico, si 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.

Dall'analisi emerge che la prima proposta è la più costosa e arriva ad impegnare fino allo 0,4% del prodotto interno lordo. La seconda, più equa in termini intergenerazionali, produce risparmi già poco prima del 2035 per effetto della minor quota di pensione dovuta all'anticipo ma soprattutto ai risparmi generati dal calcolo

contributivo. Nell'ultima proposta analizzata si garantisce flessibilità solo per la componente contributiva dell'assegno pensionistico con costi molto più bassi per il sistema. Nel lungo periodo tutte e tre le proposte portano a una riduzione della spesa pensionistica rispetto alla normativa vigente.

Dall'analisi delle scelte di anticipo pensionistico si evince una tendenza al riscatto volontario dei periodi non coperti da contribuzione obbligatoria o figurativa da parte di coloro che optano per un pensionamento anticipato. A scopo di approfondimento si sono analizzati gli effetti del D.L 4/2019 che ha introdotto la possibilità di riscattare gli anni di studio universitario a un costo agevolato. Dall'analisi dei dati relativi alle pratiche per le richieste di riscatto inoltrate dai dipendenti del settore privato nel periodo 2016-2020 si evince che il riscatto di laurea è uno strumento sempre più utilizzato. Infatti, le richieste sono triplicate tra il 2018 e il 2019, merito sia del riscatto agevolato, sia del riscatto in forma ordinaria, presumibilmente richiesto per aumentare non solo l'anzianità contributiva, ma anche il montante contributivo.

Nell'ultimo paragrafo si analizza un aspetto rilevante per l'equità del sistema pensionistico, che è la differenza nella aspettativa di vita legata alla condizione socio-economica. 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. Inoltre, si analizza se l'eccesso di mortalità in periodo pandemico abbia accentuato questo fenomeno. Ne risulta un peggioramento relativo nelle fasce centrali della distribuzione dei redditi.

Il capitolo contiene anche degli inserti che si focalizzano su aspetti tecnici ma importanti nel funzionamento dell'attuale sistema pensionistico. Il primo box, sui coefficienti di trasformazione del montante contributivo in rendita pensionistica, mette in luce l'incoerenza di assegnare tali coefficienti all'anno di pensionamento e non all'anno di nascita dell'individuo. Il secondo box mette in luce la ridotta capacità di redistribuzione infra-generazionale del sistema contributivo rispetto al precedente sistema a ripartizione. Il terzo box analizza come l'eccesso di mortalità creato dalla pandemia abbia un effetto temporalmente ristretto sui coefficienti di trasformazione calcolati sulla speranza di vita della popolazione anziana; esso inoltre discute anche dell'effetto sui requisiti pensionistici e la distorsione delle norme che ne prevedono l'adeguamento alla speranza di vita.

Il terzo capitolo si occupa delle misure di sostegno al reddito erogate nel corso del 2020, ed in particolare di Reddito/Pensione di Cittadinanza, di Bonus Autonomi e di Cassa Integrazione-Covid, con attenzione ai profili dei beneficiari e agli impatti in termini di equità. Basti ricordare che dall'inizio della pandemia ad oggi l'Istituto ha speso 44.5 miliardi di euro in misure di sostegno al reddito che hanno complessivamente raggiunto 15.1 milioni di cittadini. Il capitolo è suddiviso in cinque parti, nella prima ci si focalizza sul Reddito e sulla Pensione di Cittadinanza (RdC/PdC), la principale misura di contrasto alla povertà che seppur introdotta prima della crisi pandemica si è rivelata di particolare importanza 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 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 medie dei 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, dipingendo quindi un quadro di considerevole esclusione sociale per gli individui coinvolti dalle misure. In riferimento alla distribuzione geografica dei percettori di RdC/PdC si mostra con dati a base comunale che la diffusione è spiegata in larga misura da indicatori di disagio economico locale. A parità infatti di condizione socio-economica l'incidenza dei beneficiari tra macroregioni si azzera.

La seconda parte del capitolo si concentra sulla distribuzione dei benefici della Cig Covid-19, misura che ha avuto un ruolo cruciale nel supportare imprese e lavoratori nel corso della crisi. Innanzitutto, si considera l'intensità di fruizione della misura a livello di impresa cercando di capire quali caratteristiche aziendali siano associate ad una maggiore intensità di ricorso. L'analisi conferma che le imprese che nel periodo pre-Covid godevano di una minor liquidità e di una peggior redditività sono contraddistinte da un'intensità di ricorso superiore. Il capitolo 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-19

tra i lavoratori oppure di concentrarne l'utilizzo solo su alcuni gruppi. A fronte di una concentrazione piuttosto elevata (con un indice di concentrazione di Gini della quota individuale di ore Cig nell'impresa pari a 0.51), si evidenziano differenze legate ad alcune caratteristiche aziendali: all'aumentare dell'instabilità lavorativa e della dispersione dei salari nell'impresa cresce in modo rilevante la concentrazione delle ore di utilizzo Cig Covid -19.

Allo scopo poi di comprendere quali lavoratori hanno maggiormente sofferto la riduzione salariale associata alla misura, si analizza l'intensità del ricorso a livello individuale. Tra i risultati di maggiore rilevanza emerge che l'intensità a livello individuale 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. Il capitolo indaga altresì il ruolo svolto dagli ammortizzatori Cig Covid-19 nel contrastare le perdite salariali e l'amplificarsi delle disuguaglianze, mostrando come questi sussidi abbiano permesso di attenuare sensibilmente le perdite economiche di segmenti più deboli della forza lavoro occupata. Considerando il gruppo di lavoratori che hanno avuto esperienza almeno di un evento Cig Covid-19 nell'anno, si mostra che in assenza del sostegno derivante dagli ammortizzatori, l'imponibile contributivo mediano per i lavoratori coinvolti in Cig COVID-19 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 da eventi figurativi, la perdita si riduce 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 da 0,42 a marzo a 0,56 ad aprile. Grazie invece alla Cig Covid-19, l'indice di Gini aumenta in misura decisamente più contenuta, fino a raggiungere il valore di 0,45 ad aprile. Confrontando gli indicatori di disuguaglianza con l'ipotesi controfattuale di assenza di alcun ammortizzatore, la disuguaglianza aumenta del 55% anziché del 93%, indicando che lo strumento di welfare è riuscito a dimezzare l'impatto della crisi pandemica sull'aumento della disuguaglianza dei redditi. Inoltre, è interessante notare come la compensazione dovuta agli ammortizzatori sia maggiore per categorie fragili del mercato del lavoro, come le donne e i giovani.

Nella terza parte del capitolo l'attenzione viene rivolta al sostegno offerto ai lavoratori autonomi e ad alcune categorie di lavoratori dipendenti. 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 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 a coprire più di un terzo dell'imponibile, e 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 318.000 beneficiari del sussidio incondizionato (600 euro a marzo ed aprile 2020) si riduca drasticamente al 35% quando si introduca il controllo sulla caduta del fatturato (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 (dato che i professionisti ad alto reddito hanno subito un calo di fatturato più contenuto). 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.

Nella quarta parte del capitolo si esaminano due misure offerte alle famiglie per far fronte alla chiusura delle scuole e dei servizi all'infanzia: il congedo parentale Covid-19 e il bonus baby-sitting. I percettori delle due misure sono confrontati in termini di nazionalità, area di residenza e genere, nonché di età dei minori per cui la richiesta è stata effettuata. Per i soli dipendenti nel settore privato, il confronto riguarda anche la posizione lavorativa e reddituale. Emerge, tra l'altro, che hanno optato per il bonus baby-sitting lavoratori relativamente più ricchi e occupati in imprese di dimensioni inferiori a quelle in cui sono tipicamente occupati i genitori che hanno preferito il congedo. Prendendo poi in esame solo le famiglie che hanno optato per il congedo Covid-19, si esaminano le variabili che influenzano la probabilità che a godere del

congedo sia il padre piuttosto che la madre: tale eventualità si presenta nel 21% dei casi, ed è positivamente correlata al rapporto tra il reddito della madre e quello del padre.

Ovviamente l'intera materia del sostegno alle famiglie è attualmente oggetto di decretazione da parte del legislatore, e in un box si discute dell'unificazione degli istituti di sostegno ai carichi familiari con una analisi dell'assegno unico temporaneo e della sua integrazione con altre misure di sostegno ai redditi (RdC). Il capitolo si conclude con una quinta e ultima parte in cui si discutono alcune delle criticità dell'attuale sistema di ammortizzatori sociali emerse nella fase emergenziale: frammentazione dei diversi istituti, mancanza di un meccanismo assicurativo-contributivo più equo perché finanziato da aliquote contributive differenziate non solo per settore produttivo, e per caratteristiche di impresa, ma anche sulla base dell'effettivo ricorso alla misura.

Il quarto ed ultimo capitolo rende conto della transizione al digitale che INPS sta sviluppando, chiamando a raccolta le 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 regolarmente 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 CdA ha adottato due piani per il triennio in corso ("Piano Strategico Digitale 2020-2022" e "Piano Strategico ICT 2020-2022") con l'obiettivo di delineare il percorso di transizione al digitale che l'INPS ha già 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. Questo capitolo rende conto dei 14 progetti di innovazione digitale selezionati e realizzati nel corso del primo anno di attuazione. Gli avanzamenti dei progetti vengono rendicontati nei periodici meeting di progetto, nell'ambito di uno specifico modello di *governance* presieduto dal Direttore generale e costituito da un'ampia rappresentanza del *management* che include le funzioni ICT, di prodotto, di organizzazione e di sviluppo delle risorse umane.

I progetti sono stati attribuiti alla responsabilità di Team leaders dedicati (Team interfunzionali) 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 team di innovazione operano con metodologia *Agile*, secondo un piano di sviluppo che prevede rilasci intermedi con frequenza trimestrale, rendicontazioni frequenti al Comitato Guida e valutazioni dei risultati su base annua attraverso l'adozione di specifici indicatori chiave (*KPI*), come la percentuale di automazione raggiunta, il grado di usabilità di un determinato servizio web, la quota di personale coinvolta in un percorso di *skill building*. Ovviamente la trasformazione digitale non può limitarsi all'innovazione delle procedure, ma richiede di intervenire sulle competenze del personale attualmente in servizio, che deve quindi essere guidato e formato attraverso un piano di *Change Management*. INPS ha quindi avviato in primis la mappatura nazionale delle competenze aziendali e della loro distribuzione all'interno dell'assetto organizzativo, in modo da identificare il personale con maggiori capacità di adattamento ai contesti innovativi, supportare la composizione di gruppi di lavoro flessibili ed in linea con i bisogni emergenti, stimolare la creatività interna e la consapevolezza dei mutamenti in corso.

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 architettoniche. Il progetto di *Reassessment organizzativo* consiste in un ripensamento del ruolo delle Agenzie e del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive. Il team ha proposto e sperimentato in tre sedi provinciali un modello produttivo a operatività differenziata, nel quale la natura e la distribuzione delle attività tengono conto del bilanciamento tra il bisogno di prossimità all'utenza e il vantaggio derivante dall'accentramento di alcune risorse e competenze. E' in corso il processo di estensione del modello sull'intero territorio nazionale. Il progetto di *Gestione digitale delle competenze aziendali* ha sperimentato in alcuni territori un insieme di applicativi in grado di mappare il sapere aziendale e supportare percorsi di evoluzione delle competenze del personale. A supporto della condivisione delle conoscenze è stato, altresì,

selezionato un progetto di *“Creazione di ambienti di collaborazione, formazione e supporto all’attività di dipendenti da remoto”*.

In riferimento al rapporto con l’utenza sono stati attivati i seguenti progetti. 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. La piattaforma di comunicazione con i Patronati realizza una modalità diretta di colloquio con l’Istituto, consentendo così la dismissione dell’utilizzo delle comunicazioni tramite caselle di posta elettronica istituzionali. Questo nuovo servizio è attualmente in fase di sperimentazione su tutto il territorio nazionale. 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 (CRM)* intende far evolvere il sistema di CRM operativo già esistente – piattaforma tecnologica unificata che rende disponibili in un unico ambiente le interazioni avvenute con lo stesso soggetto tramite i diversi canali di contatto, fisici e virtuali, permettendo così di conoscere nel dettaglio le ragioni e gli esiti del contatto - con l’obiettivo di tracciare, generare ed estrarre valore dalle interazioni con gli utenti nel lungo periodo. In parallelo il progetto di *Work Area integrata* consiste nella costruzione di 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. Infine, il progetto *Sistema di gestione integrale dell’esperienza degli utenti* consiste nella creazione di un sistema strutturato di raccolta e analisi dei feedback degli utenti (esterni e interni), a supporto delle decisioni strategiche e dei processi di miglioramento continuo. Ulteriori progetti (*Consolidamento e qualificazione dei conti assicurativi individuali, Abilitazione dei servizi evoluti di ecosistema attraverso una infrastruttura Blockchain*) mirano a migliorare l’apparato informativo dell’Istituto introducendo anche innovative tecnologie abilitanti.

L’INPS dispone di caratteristiche infrastrutturali e di sicurezza che ne hanno consentito la candidatura a Polo Strategico Nazionale (PSN). Il percorso prevede un processo di accreditamento verso l’Agenzia per l’Italia Digitale nel quale l’Istituto dovrà dimostrare il possesso di requisiti tecnologici ed organizzativi tali da assicurare la resilienza dei propri servizi digitali nonché le capacità infrastrutturali e metodologiche per mettere a fattor comune le proprie piattaforme ICT anche con altri Enti della PA. Altri progetti a carattere infrastrutturale 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.

Chiudono il capitolo l’illustrazione di due iniziative progettuali ritenute strategiche per l’impatto che potranno avere nel contesto socio-economico di riferimento: l’introduzione della *Disability Card*, che attesta la condizione di disabilità o non autosufficienza, e la *piattaforma per la GIG Economy*, ovvero la co-creazione con partner istituzionali e provenienti dal mondo privatistico di un Registro digitale per rider e piattaforme dove registrare tutti gli attori coinvolti e far confluire eventi e dati di processo relativi sia ai rapporti che alle modalità di svolgimento del lavoro.

Roma, 12 luglio 2021