

# RAPPORTO ANNUALE

LUGLIO 2025

XXIV



RELAZIONE DEL PRESIDENTE

*In copertina elaborazione artistica digitale di Raimondo Galeano*

## RELAZIONE DEL PRESIDENTE

*Non c'è futuro previdenziale  
dove si spegne la speranza sociale*

Oggi l'Italia si trova nel cuore di una trasformazione epocale. Da una parte, una popolazione che invecchia, silenziosamente ma inesorabilmente. Dall'altra, una generazione giovane che fatica ad affermarsi e a intravedere il proprio posto nel domani. A queste due forze demografiche si somma una terza realtà: il rapido mutamento del lavoro, delle tecnologie, delle fragilità sociali.

Non è più tempo di diagnosi. È tempo di decisione.

Perché se è vero che la previdenza vive di numeri, è altrettanto vero che senza visione sociale, culturale e politica, ogni numero perde significato.

In questo scenario, l'INPS non si limita a registrare tendenze: le interpreta, le guida, le anticipa.

Abbiamo scelto una direzione netta: quella della trasformazione intelligente, fondata su tre pilastri operativi.

- Efficienza misurabile: servizi più rapidi, più vicini, più giusti.
- Innovazione concreta: Intelligenza Artificiale, *big data*, interoperabilità al servizio delle persone.
- Trasparenza totale: perché la fiducia pubblica è il capitale più prezioso.

Ma il nostro obiettivo va oltre l'organizzazione. L'INPS del 2025 è, e vuole essere sempre di più, un'istituzione-generatrice di fiducia, capace di accompagnare ogni cittadino lungo le stagioni della vita. Un ponte tra ciò che siamo e ciò che possiamo diventare.

Questa Relazione non racconta solo un anno. Racconta una scelta: quella di costruire un welfare che non sia il freno del cambiamento, ma il suo motore.

Una protezione che non isola, ma abilita.

Una previdenza che non teme il futuro, ma lo plasma.

Il XXIV Rapporto Annuale non è un mero esercizio di rendicontazione, ma uno strumento di orientamento pubblico, che mette a disposizione dati, evidenze e scenari utili alla programmazione politica, istituzionale ed economica. È il frutto di un lavoro di analisi rigoroso, volto a offrire una bussola per le decisioni pubbliche.

L'INPS riafferma così il proprio ruolo di guida tecnica e strategica del welfare nazionale: un attore neutrale, ma consapevolmente impegnato a presidiare snodi critici e a promuovere soluzioni condivise, nel quadro di una visione di lungo periodo.

Come amava ricordare Enzo Ferrari, «Il futuro è sempre nelle mani di chi lo sa anticipare». L'Istituto ha scelto di giocare d'anticipo: progettare oggi per proteggere il domani. Con responsabilità, lungimiranza e concretezza.

### **SOSTENIBILITÀ ED EQUITÀ DEL SISTEMA PENSIONISTICO**

Il passaggio dalla vita attiva alla pensione rappresenta un momento cruciale nel ciclo di vita individuale, non solo sul piano economico, ma anche dal punto di vista dell'equità e del benessere sociale. In tale transizione, il sistema pensionistico pubblico italiano si è dimostrato uno strumento di riequilibrio, contribuendo a ridurre i divari economici accumulati durante la carriera lavorativa. La distribuzione dei redditi da pensione risulta caratterizzata da una minore dispersione rispetto a quella dei redditi da lavoro, con effetti particolarmente favorevoli per i percettori di redditi più bassi, i quali tendono a migliorare la propria posizione una volta in pensione. Tale dinamica è riconducibile alla struttura dei tassi di sostituzione, più favorevoli per le fasce reddituali più deboli, e riflette l'azione redistributiva implicita nel disegno del sistema previdenziale pubblico. In un contesto caratterizzato da crescente eterogeneità dei percorsi lavorativi, ciò conferma la rilevanza della funzione di tutela esercitata dal sistema pensionistico e la necessità di monitorarne costantemente l'equità, oltre che la sostenibilità.

Il sistema pensionistico è solido e assicura il pagamento delle pensioni a circa 16,3 milioni di persone, di cui il 96% ha percepito almeno una prestazione dall'INPS, con un importo lordo medio mensile di 1.861 euro in sensibile aumento del 4,4%, per effetto dello strumento della perequazione automatica. Il numero dei pensionati INPS vigenti risulta praticamente stabile nel tempo, mentre nel 2024 è cresciuto del 4,5% il numero delle nuove prestazioni liquidate dall'Istituto pari a 1,57 milioni, con una flessione delle pensioni anticipate e un incremento di quelle di vecchiaia e delle prestazioni assistenziali.

Le riforme del sistema pensionistico degli ultimi decenni hanno contribuito a contenere l'incidenza della spesa pensionistica sul PIL, evitando rotture di sostenibilità. Tuttavia, la transizione demografica in corso richiede scelte coraggiose capaci di contrastare e governare il graduale invecchiamento della forza lavoro e la contrazione di circa 5 milioni di persone in età lavorativa entro il 2040, secondo le più recenti previsioni ISTAT. Il contrasto di questo fenomeno si concretizza in una serie di misure tese al rafforzamento della partecipazione al mercato del lavoro con incremento delle risorse che sostengono il sistema.

Investire su donne e giovani è una condizione imprescindibile per assicurare la sostenibilità dinamica del sistema di welfare. Questi due segmenti della popolazione, pari a oltre 25 milioni di persone,

rappresentano un potenziale produttivo e contributivo oggi solo parzialmente valorizzato. È altresì importante sostenere l'apporto dei lavoratori anziani, riconoscendo il patrimonio di competenze ed esperienze che rappresentano. Ciò significa incentivare, su base volontaria, la prosecuzione dell'attività lavorativa oltre il termine di maturazione dei requisiti pensionistici, confermando gli incentivi già previsti per i lavoratori, come ad esempio il cosiddetto "Bonus Giorgetti", ma anche promuovendo il coinvolgimento attivo del sistema produttivo.

Un ulteriore fattore che può contribuire sia ad ampliare la platea degli occupati che a rispondere ad un persistente *mismatch* tra domanda ed offerta di lavoro, è la valorizzazione dei flussi migratori come risorsa qualificante. Perché ciò avvenga, è necessario sviluppare un quadro normativo e organizzativo più coerente con le reali esigenze del sistema produttivo, superando una logica emergenziale e puntando a una programmazione strutturata. Un'immigrazione, però, che deve essere qualificata e governata.

La sostenibilità del sistema si gioca sull'inclusione effettiva, non sulla tolleranza del sommerso.

L'altra componente fondamentale del sistema economico, sociale e previdenziale è rappresentata dai giovani. Nel giugno 2025 l'INPS ha lanciato un progetto rivoluzionario che mette al centro loro, i giovani, il "futuro del Paese": un ecosistema digitale dedicato agli oltre 11 milioni di under 35 in età lavorativa, primo nel suo genere in Italia; un unico ambiente integrato, accessibile da sito internet e App, dove i giovani possono reperire servizi, informazioni e strumenti pensati su misura per loro. "INPS per i Giovani", così si chiama il progetto, nasce con l'obiettivo di rafforzare il legame tra l'Istituto e le nuove generazioni promuovendo un approccio innovativo alla comunicazione previdenziale e orientando i cittadini più giovani verso un'interazione consapevole e proattiva con i servizi pubblici loro dedicati. Nella logica del welfare generativo si punta ad aumentare la consapevolezza sul sistema previdenziale, favorire l'adesione ai servizi proattivi dell'Istituto, trasmettere il messaggio che l'INPS è al loro fianco per sostenere il loro futuro.

Sempre in tale ottica è stata avviata, nel 2024, anche la campagna nazionale di educazione previdenziale, la prima mai realizzata in Italia, che si configura come la base per un nuovo "Patto Generazionale". L'iniziativa ha visto il coinvolgimento delle istituzioni formative di ogni ordine e grado: scuole secondarie, università, centri di formazione professionale, istituzioni centrali e territoriali dello Stato, nonché le scuole di formazione delle Forze dell'Ordine e dell'Esercito.

L'obiettivo che ci siamo dati, e su cui stiamo lavorando, è di far evolvere l'INPS da ente erogatore di prestazioni a infrastruttura pubblica abilitante, capace di generare valore sociale continuo in ogni fase della vita. Questo è il principio fondante del welfare generativo, che ispira la nostra azione e ne guida l'innovazione.

Tecnologie digitali, Intelligenza Artificiale, *big data*, automazione e *machine learning* stanno già trasformando il modo in cui progettiamo, gestiamo ed eroghiamo i servizi.

L'automazione intelligente non è solo uno strumento di efficienza: è una leva per l'equità, perché consente di intercettare bisogni latenti, personalizzare l'offerta e raggiungere tempestivamente le fasce

più fragili della popolazione. Ogni innovazione è resa possibile dall'impegno e dalla competenza delle persone. L'INPS si avvale oggi di oltre 25 mila *civil servant*, che assicurano quotidianamente con impegno e professionalità oltre 470 prestazioni a 52 milioni di cittadini. A tutto il personale va il mio sentito ringraziamento.

Per migliorare il benessere dei dipendenti l'Istituto ha rafforzato: le politiche di gestione del personale, investendo in reclutamento di profili ad alta qualificazione, anche nei settori dell'analisi dei dati e dell'innovazione tecnologica; la formazione continua, con focus su competenze digitali, relazionali e di prossimità; i modelli organizzativi flessibili, con *smart working* strutturato e forte radicamento nei territori. Si tratta di una strategia coerente con la missione dell'INPS: presidiare prossimità ed equità in contesti sociali mutevoli.

### **OBIETTIVO INCLUSIONE: L'INPS COME ARCHITRAVE DEL WELFARE**

In un momento di profonde trasformazioni demografiche, tecnologiche e sociali, l'INPS guida la trasformazione del welfare nazionale da un modello compensativo a una visione generativa e inclusiva. L'inclusione non è per l'Istituto un semplice slogan, ma un principio strategico trasversale che orienta ogni azione a favore di giovani, lavoratori, donne, anziani, e soprattutto di chi vive ai margini, fragile e invisibile.

La sfida è intercettare chi ignora i propri diritti o si perde nella complessità istituzionale. L'INPS non può più attendere: deve agire come facilitatore, costruire legami solidi prima ancora di erogare prestazioni. Questa visione è alla base del nuovo accordo quadro sottoscritto nel dicembre 2024 con importanti realtà del Terzo Settore come Comunità di Sant'Egidio, Caritas Italiana, Croce Rossa Italiana (CRI) e l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) nell'ambito del progetto "*INPS in rete per l'inclusione*". Una rete strategica che si sviluppa su oltre 56 accordi territoriali, capace di creare una protezione sociale diffusa e collaborativa, superando logiche compartimentali.

L'inclusione si estende oltre i bisogni materiali: cultura, arte, sport e tempo libero sono elementi essenziali per il benessere e la piena cittadinanza. Un welfare moderno deve garantire accesso e partecipazione, riconoscendo che ogni persona, anche la più fragile, è portatrice di un potenziale da valorizzare.

Nel modello generativo promosso dall'INPS, il cittadino diventa co-protagonista dei processi di cambiamento. Ogni relazione si trasforma in un'opportunità di attivazione sociale ed emancipazione personale. È questo il compito storico dell'Istituto: non solo amministrare prestazioni, ma generare fiducia, riattivare comunità, accendere possibilità.

Nel 2024, l'INPS ha consolidato il proprio ruolo strategico nell'attuazione delle riforme più rilevanti del welfare nazionale, con particolare riferimento alla riforma della disabilità e a quella per gli anziani non autosufficienti.

La riforma della disabilità segna un cambio di paradigma: l'INPS diventa unico soggetto accertatore della condizione di disabilità (eccetto che per gli anziani non autosufficienti) e regista di un procedimento unitario e multidimensionale, che integra dimensioni sanitarie, sociali e ambientali. Questa svolta supera

logiche frammentate, promuovendo un approccio personalizzato che trasforma la disabilità da diagnosi a quadro di diritti e opportunità, nel pieno rispetto del principio costituzionale di uguaglianza sostanziale.

L'Istituto ha completato le attività propedeutiche per l'avvio della sperimentazione, dal 1° gennaio 2025, con monitoraggio operativo, formazione del personale e implementazione delle piattaforme digitali, gettando le fondamenta per un sistema nazionale moderno e inclusivo.

Parimenti, la riforma per gli anziani non autosufficienti ha visto l'INPS assumere la gestione della nuova Prestazione Universale, che combina trasferimenti economici e servizi di cura qualificata, ampliando il modello del programma *Home Care Premium* (HPC), rivolto agli iscritti della Gestione Unitaria delle Prestazioni Creditizie e Sociali (Fondo Credito).

Entrambe le riforme riflettono l'impegno dell'Istituto nella costruzione di filiere pubbliche integrate per la presa in carico personalizzata dei bisogni, capaci di sostenere la domanda crescente di servizi domiciliari, residenziali e di prossimità.

Nel complesso, il Fondo Credito e le analoghe gestioni dell'INPS hanno erogato nel 2024 circa 1,6 miliardi di euro per welfare, istruzione, assistenza e inclusione sociale, con circa 120 milioni destinati anche al diritto allo studio e al sostegno dei giovani tramite borse di studio e contributi per alloggi.

Allineandosi all'agenda strategica governativa, l'Istituto ha inoltre avviato un progetto per valorizzare il proprio patrimonio immobiliare attraverso fondi dedicati a finalità sociali, con particolare attenzione allo *student housing* e all'assistenza residenziale per anziani. L'offerta comprende 5.480 posti letto per studenti e circa 1.800 posti nelle Residenze Sanitarie Assistenziali, con innovazioni nel *senior housing* per ultrasessantacinquenni autosufficienti, integrando servizi sociali e tecnologie per il benessere.

Infine, l'INPS ha svolto un ruolo centrale nel sostegno alle famiglie, promuovendo misure innovative come l'Assegno Unico e Universale - con un *take-up* vicino al 100% e oltre 10 milioni di figli beneficiari - e il rafforzamento dei congedi parentali e l'estensione del Bonus Asilo Nido, che ha alleggerito i carichi di cura di oltre 500 mila famiglie. Questi strumenti sono leve decisive per contrastare la crisi demografica, favorendo la natalità e la partecipazione femminile al lavoro.

## **IL TESSUTO PRODUTTIVO DEL PAESE: UN NUOVO RAPPORTO TRA ISTITUZIONI, LAVORO E IMPRESA**

Nel biennio più recente, il mercato del lavoro italiano ha registrato segnali strutturalmente positivi. Nel 2024 gli assicurati INPS hanno superato i 27 milioni, con un incremento di 400 mila unità sul 2023 e di 1,5 milioni rispetto al periodo pre-pandemico, segnando una crescita del 5,9%. A trainare questa espansione è soprattutto il lavoro dipendente privato, mentre il lavoro autonomo tradizionale (artigiani, commercianti, coltivatori diretti) continua la sua lenta contrazione.

Rilevante è anche la dinamica del Mezzogiorno, dove gli assicurati crescono del 7,4% tra il 2019 e il 2024. In parallelo, aumentano l'occupazione femminile (+ 6,7%) e quella giovanile (+11,2%), con oltre 719 mila giovani in più dal 2019, pur restando critico l'accesso stabile al lavoro. Centrale si conferma

inoltre il ruolo degli stranieri, che nel 2024 rappresentano il 15,3% degli assicurati e oltre il 21% nella fascia d'età dei 37-38 anni. La componente extra UE, in particolare, è cresciuta di quasi il 29% rispetto al 2019, contribuendo per circa la metà all'espansione complessiva dell'occupazione.

Tuttavia, al rafforzamento occupazionale giovanile si contrappone il fenomeno dell'espatrio: nel 2024 oltre 156 mila italiani si sono trasferiti all'estero, di cui 113 mila under 40. Una perdita di capitale umano che richiede risposte strutturali, dalla valorizzazione dei rientri tramite incentivi fiscali alla promozione di una strategia nazionale di *reshoring*, capace di attrarre anche competenze intermedie. I regimi di rientro introdotti nel 2015 e nel 2019 hanno coinvolto oltre 40 mila beneficiari nel 2023, di cui il 64% under 40, generando effetti contributivi positivi per quasi un miliardo di euro.

Il tessuto imprenditoriale mostra segnali di trasformazione: le imprese del settore privato extra agricolo con almeno un dipendente sono 1,67 milioni (erano 1,73 nel 2008), ma il record occupazionale suggerisce una maggiore dimensione media, pur in un contesto ancora dominato dalle micro e piccole imprese (il 98% ha meno di 50 dipendenti). L'industria rallenta, mentre crescono i servizi, in particolare quelli rivolti alle persone.

La questione retributiva è centrale per la coesione sociale. Negli ultimi anni, il potere d'acquisto del lavoro è stato eroso dall'inflazione, dai costi energetici e dalla scarsa dinamica salariale. L'INPS, grazie alla profondità dei propri dati, è in grado di restituire una lettura strutturale della dinamica retributiva, legata non solo ai valori medi, ma anche all'intensità e alla continuità del lavoro effettivamente svolto. L'adeguatezza delle retribuzioni si intreccia così con la qualità contrattuale, il rafforzamento dei CCNL e l'efficacia del sistema di vigilanza.

Proprio nel rapporto con il tessuto produttivo si coglie una delle trasformazioni più profonde dell'Istituto. Nel 2024 è stato introdotto il nuovo Piano della Vigilanza, orientato al controllo ex ante e rafforzato dal pre-DURC. A ciò si aggiunge l'implementazione del Correttivo Ter al Codice della crisi d'impresa: non solo un intervento tecnico, ma una scelta di visione. L'INPS assume così un ruolo attivo nella resilienza imprenditoriale, promuovendo risanamenti invece di azioni esecutive, salvaguardando contributi futuri, occupazione e PIL.

Il Correttivo Ter si configura come leva di politica economica strutturale, capace di generare un moltiplicatore sociale e finanziario nel tempo. È la sintesi tra rigore e intelligenza istituzionale: la prova che un welfare generativo non si limita ad assistere, ma investe.

Questo approccio si integra con una collaborazione più stretta con le Istituzioni deputate alla tutela della legalità: con la Corte dei conti è stato siglato un protocollo per rafforzare i controlli sulle indebite percezioni di prestazioni come ADI e SFL, grazie anche al contributo della Guardia di Finanza e dell'Arma dei Carabinieri.

## **MOTORE DI INTELLIGENZA SOCIALE E PROMOTORE DI WELFARE GENERATIVO**

L'INPS, forte di centoventisette anni di storia, si è posto al centro di una stagione di cambiamento in cui la tutela previdenziale evolve da funzione di mera erogazione a leva strategica di sviluppo sociale.

In un Paese segnato da trasformazioni demografiche, culturali e tecnologiche senza precedenti, il nostro Istituto ha scelto di abitare lo spazio che congiunge dati e persone, bisogni e diritti, per farsi promotore di un welfare capace non solo di trasferire risorse, ma di generare e ragionare sul valore collettivo.

Questa ambizione muove da una constatazione semplice quanto irrevocabile: le necessità dei cittadini non sono lineari né omogenee, cambiano lungo il ciclo di vita, si intensificano in talune fasi, si attenuano in altre. Di qui l'imperativo di una personalizzazione spinta dei servizi, in grado di intercettare le fragilità quando ancora non si sono trasformate in bisogni, di potenziare le opportunità prima che svaniscano, di accompagnare ognuno nel corso della vita con strumenti dinamici e su misura. Un'ambizione resa possibile dal patrimonio informativo dell'INPS, il più esteso d'Europa per ampiezza e profondità di dettaglio, che nell'era dell'Intelligenza Artificiale dobbiamo considerare non soltanto come archivio, ma come bussola: una base di conoscenza digitalizzata che può tradurre numeri e dati in previsioni attendibili, tendenze in scelte di policy, statistiche in storie capaci di orientare l'azione pubblica. Algoritmi e dati con cui costruire un motore di intelligenza sociale per il bene comune.

La forza propulsiva di questo "motore" si misura nella capacità di trasformare l'universalismo in prosimità, di coniugare la garanzia dei diritti con l'ascolto dei territori e delle comunità. Un welfare generativo, dunque, che riconosce l'individuo come soggetto attivo e non come semplice destinatario, che non si limita al ristoro dei rischi ma investe sul potenziale umano, che alimenta fiducia e coesione generando capitale sociale sostenibile nel tempo.

In tale prospettiva, cultura e sport non rappresentano più appendici marginali, bensì assi portanti di una società coesa e resiliente. L'articolo 9 della Costituzione - tutela e promozione del patrimonio culturale, della ricerca e del paesaggio - ricorda che l'identità collettiva si forgia nell'incontro fra memoria e futuro. A questa chiamata l'INPS risponde non soltanto custodendo un tesoro di oltre 9 mila opere d'arte, palazzi storici e archivi che narrano il lavoro e la vita degli italiani, ma rendendolo motore di benessere diffuso. La riapertura al pubblico della Pinacoteca di Palazzo Wedekind, con doppio *sold out*, e la realizzazione della mostra "Contemporanea, per un'arte responsabile" a Palazzo Piacentini, con 1.200 visitatori nell'ambito della *Milano Art Week*, non sono eventi espositivi isolati ma costituiscono il primo tassello di un programma di welfare culturale che considera l'accesso alla bellezza un diritto complementare al lavoro e all'assistenza.

Questi interventi imprimono un'accelerazione virtuosa: favoriscono salute psicofisica, stimolano partecipazione, rinsaldano i legami intergenerazionali, rafforzano la rete di protezione collettiva e, per via indiretta ma misurabile, rendono più sostenibile il sistema previdenziale. Essi dimostrano come l'INPS possa farsi regista di politiche integrate in cui la sicurezza economica, la crescita personale e la vitalità comunitaria si alimentano reciprocamente.

A ben vedere, la sfida che ci attende non risiede tanto nel fare di più, quanto nel fare meglio: nel disegnare percorsi che abbraccino l'intera vita lavorativa e familiare, che connettano pensioni e formazione continua, sostegni al reddito e politiche attive, cura e innovazione. Significa affinare la nostra capacità predittiva, potenziare la collaborazione con Amministrazioni, imprese, Terzo Settore, sviluppare piattaforme digitali che rendano la prossimità un fatto quotidiano, non una promessa retorica. Sostenibilità, responsabilità e visione di lungo periodo compongono la cifra di questa trasformazione.

L'INPS si propone come architrave di un Paese che sa riconoscere nella protezione sociale non un costo, ma un investimento; che legge nella cultura non un orpello, ma una risorsa economica, civica e identitaria; che vede nello sport non un passatempo, ma un presidio di salute e partecipazione democratica. In tal modo adempiamo alla missione di garantire sicurezza presente e speranza futura, confermando l'Istituto quale punto di riferimento autorevole, innovatore e, soprattutto, generatore di benessere condiviso.

Se il dovere di qualsiasi Istituzione è garantire ciò che serve oggi, il privilegio di un grande Istituto pubblico è costruire ciò che servirà domani. È in questo interstizio temporale, fra certezza e possibilità, che l'INPS sceglie di essere motore di intelligenza sociale e promotore di un welfare generativo: per un'Italia che non solo resiste ai cambiamenti ma li guida per trasformarli, anche attraverso una *governance* dell'innovazione digitale consapevole e antropocentrica, in opportunità di dignità, sviluppo e prosperità comune.

### **VERSO UN NUOVO MODELLO DI SERVIZIO. LA SFIDA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Quando, nel dicembre scorso, abbiamo lanciato la nuova App INPS Mobile, pochi avrebbero immaginato quanto rapidamente si sarebbe affermata come strumento quotidiano di accesso al welfare. In meno di sei mesi, quasi 2 milioni di nuovi utenti l'hanno scaricata, portando il totale a 6 milioni di utilizzatori e generando oltre 30 milioni di accessi. Non si è trattato semplicemente di una rinnovata interfaccia digitale, ma di un passo concreto verso la riduzione delle disuguaglianze di accesso e la semplificazione reale del rapporto tra cittadino e Istituzione. Il welfare è entrato nelle tasche degli italiani, restituendo prossimità e tempestività all'azione pubblica.

A questa trasformazione si affianca quella, anch'essa silenziosa ma potente, che ha interessato il sistema MyINPS. Nel solo 2024 sono stati forniti 771 milioni di servizi completamente digitalizzati. In media, ogni cittadino ha ricevuto nel corso dell'anno almeno quindici prestazioni, tra previdenza e assistenza. Non sono solo numeri: sono indizi evidenti di un cambiamento di paradigma. L'INPS non è più solo un ente che eroga, ma una piattaforma intelligente che connette bisogni e risposte, territori e politiche, persone e strumenti. L'infrastruttura digitale diventa così la nuova architettura dell'inclusione sociale.

In questo contesto si innesta la nuova stagione dell'Intelligenza Artificiale (IA), che l'Istituto ha avviato investendo in modo pionieristico. In poco più di un anno, l'INPS ha integrato soluzioni avanzate capaci di migliorare l'efficienza dei servizi, automatizzare processi ripetitivi e restituire tempo e qualità all'interazione umana. Tuttavia, questa trasformazione impone una riflessione profonda.

L'Intelligenza Artificiale non è una mente: è un calcolo. Non possiede empatia, non conosce esitazione morale, non elabora creatività. È una potenza logica, non una coscienza. Ed è proprio per questo che va governata con chiarezza e con misura. Là dove mancano sentimento ed emozione, il rischio è che l'algoritmo, soprattutto nelle sue forme più avanzate, come l'Intelligenza Artificiale agentica, decida sempre e soltanto secondo logiche matematiche, standardizzando e ottimizzando risultati ma ignorando giustizia, contesto, umanità.

A questo punto, la domanda non è più se l'Intelligenza Artificiale potrà mai sostituire del tutto l'essere umano. La vera questione, più profonda e urgente, è: fino a che punto siamo disposti a cedere il nostro spazio decisionale e la nostra capacità di giudizio morale ai sistemi automatici?

Perché una società che demandasse interamente alla macchina le proprie scelte operative e la propria responsabilità etica, finirebbe per smarrire sé stessa. Il confine tra efficienza e giustizia rischierebbe di svanire. E con esso, anche la distinzione tra mezzo e fine.

L'Istituto è consapevole di questo nodo strategico. Per questo ha scelto una traiettoria d'investimento nella tecnologia che non rinunci mai al presidio umano. L'Intelligenza Artificiale non sostituirà la presenza umana nel processo decisionale pubblico: ne sarà invece una risorsa di supporto, orientata da valori, vigilata da criteri, limitata da confini.

L'efficienza non può mai essere l'unico parametro del bene pubblico. Al contrario: nell'epoca delle grandi deleghe algoritmiche, è proprio l'umanità, nella sua fragilità, nella sua capacità di dubbio, nella sua aspirazione alla giustizia, a dover restare al centro. Governare l'Intelligenza Artificiale, dunque, significa oggi governare il futuro stesso del patto sociale.

Per l'INPS, questo vuol dire affermare una visione in cui la tecnologia sia strumento e non fine, coadiuvante e non sostituto, calcolo e non coscienza. La sfida non è impedire il progresso, ma proteggerne il senso. Non è evitare l'innovazione, ma orientarla.

L'INPS ha scelto di agire da protagonista in questa trasformazione. Attraverso una *governance* tecnologica trasparente e investimenti mirati, ha integrato l'Intelligenza Artificiale nei propri processi, non per sostituire il lavoro umano, bensì per liberarlo da vincoli inutili e restituirgli valore. Ma il vero salto di paradigma è nella missione: da ente attuatore di politiche sociali a partner intelligente del Paese, capace di intercettare precocemente i bisogni, attivare tutele prima che diventino emergenze, promuovere competenze nuove attraverso percorsi formativi agili e mirati.

È un modello di servizio centrato non più solo sulla prestazione, ma sulla persona. Un modello che non si limita a garantire, ma accompagna. Che non attende la crisi, ma costruisce resilienza. Che non protegge soltanto la fragilità, ma alimenta il potenziale.

Stiamo dando forma a una nuova idea di Istituzione: più accessibile, più anticipante, più umana. E, proprio per questo, più forte. Perché sa governare la tecnologia senza subirla, e sa riconoscere, anche nell'era dell'Intelligenza Artificiale, l'insostituibile dignità del pensiero umano.

È un processo di profonda innovazione che abbiamo già articolato in progetti concreti che ci vedranno impegnati nei prossimi mesi nella trasformazione dei processi, nel rafforzamento della *governance* dei dati, nella formazione di nuove competenze.

Solo così potremo costruire un Istituto moderno, ma fedele alla sua missione: quella di servire le persone, non i numeri.

## CONCLUSIONI

Il futuro del sistema previdenziale coincide, in larga misura, con la traiettoria evolutiva del Paese. Le sfide che abbiamo di fronte - demografiche, economiche, sociali e tecnologiche - impongono una ridefinizione progressiva delle politiche pubbliche e una *governance* fondata su competenze solide, strumenti misurabili e modelli di cooperazione efficaci.

In questo scenario, l'INPS si è progressivamente trasformato in una piattaforma pubblica di welfare dinamico, capace di integrare dati, attori e funzioni in una logica di rete e di servizio. Una trasformazione che non si limita all'ambito digitale o organizzativo, ma che incide direttamente sulla natura della missione istituzionale: assicurare tutela, sostenibilità e inclusione attraverso strumenti evoluti e strategie basate sull'evidenza.

Il lavoro svolto, le riforme avviate e i risultati raggiunti nel corso dell'anno rappresentano un punto di consolidamento importante, ma non esaustivo. La direzione è tracciata: agire con tempestività e metodo, promuovendo un nuovo paradigma di prossimità amministrativa, in cui l'efficienza si accompagna alla capacità di riconoscere i bisogni emergenti e di intervenire prima che diventino fragilità strutturali.

L'Istituto continuerà a operare con responsabilità tecnica e ambizione civile, promuovendo un modello di welfare generativo, equo e sostenibile, in grado di rispondere a un contesto in costante mutamento, ma sempre ancorato ai principi costituzionali di solidarietà, universalismo e coesione.

È questa la missione che ci assumiamo.

È questo l'INPS che vogliamo consegnare al Paese.

Un INPS che genera futuro.

Roma, 16 luglio 2025

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava