

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 20

OGGETTO: Documento Generale di Indirizzo.

IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 20 dicembre 2022)

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

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

Visto il DPCM del 1° giugno 2022 con il quale è stato ricostituito il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS;

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

Visto il vigente *Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'INPS*, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 172 del 18 maggio 2005;

Visto l'art. 3 del *Regolamento generale di organizzazione e funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza*, approvato con propria deliberazione n. 30 del 19 dicembre 2019, che disciplina lo svolgimento della funzione di indirizzo strategico dell'Istituto, prevedendo in particolare che il CIV delibera le linee di indirizzo per la formazione del piano pluriennale delle attività, che contengono la programmazione generale delle attività dell'Istituto, le direttive generali con le quali conseguire gli obiettivi indicati, gli obiettivi strategici pluriennali e le rispettive priorità;

Tenuto conto che, sulla base della suddetta previsione regolamentare, a tal fine il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, di norma entro sei mesi dal suo insediamento, predisporre e approva il Documento Generale di Indirizzo con cui fissa gli obiettivi da raggiungere nel quadriennio in relazione ai vincoli della politica economica nazionale e inoltre che, annualmente, redige la Relazione Programmatica, i cui contenuti costituiscono i riferimenti dei processi e dei flussi di programmazione dell'Istituto;

Valutato che il Documento Generale di Indirizzo debba costituire un elemento funzionale ad orientare l'azione del CIV nel corso del suo mandato, volendo in questo modo costituire anche un solido ancoraggio per sviluppare l'iniziativa del Consiglio salvaguardandone l'autonomia, rispetto a qualunque interlocuzione e in qualunque scenario si troverà ad operare;

Valutato altresì che il medesimo Documento debba rappresentare per il CIV lo strumento per sviluppare il confronto e la collaborazione con i suoi interlocutori esterni, le Istituzioni, nazionali e locali, le Parti sociali, le associazioni e gli intermediari;

Tenuto conto della propria deliberazione n. 13 del 4 ottobre 2022, con la quale il CIV ha approvato la Relazione Programmatica per gli anni 2023-2025,

DELIBERA

di approvare il Documento Generale di Indirizzo, che costituisce parte integrante della presente deliberazione.

IL SEGRETARIO
(Gaetano CORSINI)

IL PRESIDENTE
(Robertino Ghiselli)

INPS

CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

DOCUMENTO GENERALE DI INDIRIZZO

VII CONSILIATURA

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1

LE TRASFORMAZIONI SOCIO ECONOMICHE E LA FUNZIONE DELLO STATO SOCIALE

- 1.1 Le principali trasformazioni sociali ed economiche
- 1.2 Una aggiornata funzione dello Stato Sociale

CAPITOLO 2

LA FUNZIONE E LA GOVERNANCE DELL'INPS

- 2.1 Il ruolo e l'autonomia dell'Inps
- 2.2 L'INPS nodo fondamentale nella rete della protezione sociale
- 2.3 Le diverse dimensioni dell'Istituto: partecipazione, capacità di erogare servizi e conoscenza dei bisogni
- 2.4 La Governance
- 2.5 La funzione e gli strumenti di programmazione e vigilanza del CIV

CAPITOLO 3

I SERVIZI

- 3.1 I servizi e la loro qualità
- 3.2 La presenza organizzativa dell'Istituto e i processi produttivi
- 3.3 La rete degli intermediari accreditati e delle Parti sociali
- 3.4 Le risorse

CAPITOLO 4

I FATTORI DELLA PRODUZIONE

- 4.1 Politiche delle risorse umane

4.2 Partecipazioni, patrimonio, appalti

Allegato:

NOTA SUL CONTESTO SOCIO ECONOMICO DEL PAESE E LE PRINCIPALI TRASFORMAZIONI

(a cura della Direzione Centrale Studi e Ricerche dell'Inps)

INTRODUZIONE

Sulla base della propria regolamentazione interna, entro sei mesi dall'insediamento il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Inps predispone ed approva il Documento Generale di Indirizzo, con cui fissa per l'Istituto gli obiettivi da raggiungere nel quadriennio in relazione alle proprie funzioni e ai vincoli della normativa vigente.

Con questo atto viene definita la cornice strategica entro cui il CIV collocherà i suoi successivi atti, come la Relazione programmatica, che contiene la programmazione generale delle attività dell'Istituto, le direttive generali con le quali conseguire gli obiettivi indicati, gli obiettivi strategici pluriennali e le rispettive priorità, o anche le specifiche deliberazioni su singoli temi.

Si tratta, quindi, di un Documento funzionale ad orientare l'azione del CIV nel corso del suo mandato, volendo in questo modo costituire anche un solido ancoraggio per sviluppare l'iniziativa del Consiglio salvaguardandone l'autonomia, rispetto a qualunque interlocuzione e in qualunque scenario si troverà ad operare.

Il Documento per il CIV rappresenta anche lo strumento per sviluppare il confronto e la collaborazione con i suoi interlocutori esterni: le Istituzioni, nazionali e locali, le Parti sociali, le associazioni, gli intermediari.

Tutto ciò premesso, si è voluto elaborare un Documento non ridondante, ma di ampio respiro, attraverso il coinvolgimento, oltreché della propria Segreteria Tecnica, anche della Direzione Studi e Ricerche dell'Istituto e della rete dei Comitati.

Un Documento posizionato sul profilo strategico della funzione del CIV deve necessariamente partire dalla rappresentazione della società, per come è oggi

e per come sarà, analizzandone pertanto le principali trasformazioni in corso, come quelle demografiche (denatalità, aumento speranza di vita, flussi migratori in entrata e in uscita), economiche (nuove filiere produttive, utilizzo delle nuove tecnologie nella produzione di beni e servizi, sfida della sostenibilità ambientale), sociali (crescita della disuguaglianza e dell'esclusione, non-autosufficienza, centralità dell'educazione e della formazione), e del mercato del lavoro (discontinuità e flessibilità crescente, ulteriore differenziazione dei percorsi e delle opportunità professionali).

Il Documento riporta in allegato un contributo della Direzione centrale Studi e Ricerche dell'Inps riguardante il contesto socio-economico del Paese e le sue tendenze innovative.

Fondamentale è anche valutare le ricadute di questi processi sulla condizione materiale delle persone e delle imprese, sui bisogni che si generano e sul diverso peso relativo degli stessi, come ad esempio l'esigenza di un più adeguato sistema di sostegno al reddito e di politiche attive per il lavoro, nell'Azienda e fuori, a fronte della discontinuità del lavoro, delle trasformazioni tecnologiche e delle riconversioni produttive, o come la strutturalità del tema della non autosufficienza collegato al progressivo innalzamento della speranza di vita o del contrasto alla povertà a fronte della crescita del disagio economico. O, anche, verificando come il sistema pensionistico, ormai prevalentemente contributivo, possa conciliare meglio una maggiore flessibilità in uscita, anche in rapporto ai processi di riorganizzazione delle imprese, il necessario sostegno ai soggetti previdenzialmente più deboli sia sul mercato del lavoro, sia per situazioni soggettive come l'invalidità o il lavoro di cura, e la sostenibilità economica, anche prospettica, del sistema.

La successiva questione che ci si è posti ha riguardato l'idea che, dal proprio osservatorio e nel proprio ruolo, il CIV possa avere sulle caratteristiche del nostro sistema di Welfare e sulle sue evoluzioni. Un sistema che sia ispirato ai

valori della solidarietà inclusiva e dell'equità, che promuova la partecipazione attiva delle persone nel mercato del lavoro scoraggiando pratiche assistenzialistiche e parassitarie o fuori dal rispetto della legalità. Un sistema quindi che tenga assieme elementi di universalità solidale ed elementi assicurativi e previdenziali, attraverso la centralità di un governo pubblico e nazionale del sistema, in un rapporto positivo e complementare con tutti i soggetti che a vario titolo sono impegnati nei settori della tutela assistenziale e previdenziale.

In questo contesto il Documento cerca di collocare la funzione dell'Istituto, quella attuale e quella che dovrà rivestire in prospettiva, il suo sistema di governance, i principali obiettivi che intende raggiungere, in particolare nel rapporto con l'utenza complessivamente intesa. Nonché le condizioni economiche, strutturali ed organizzative che ne consentono l'attività, relative alle risorse economiche, umane e patrimoniali, ai presidi territoriali, alla dotazione tecnologica e strumentale, alle diverse partnership con i soggetti esterni, siano essi intermediari istituzionali, istituzioni pubbliche e private, parti sociali. Un documento pertanto che impegna il CIV e l'Istituto nel suo insieme a consolidare e ulteriormente migliorare la propria attività per elevare la qualità dei servizi, quelli tradizionali e quelli più innovativi, favorendo anche processi di semplificazione, e al contempo sappia proporsi come pilastro fondamentale nella rete della protezione sociale del Paese, valorizzando la propria funzione nella cooperazione con tutti gli altri attori, pubblici, della rappresentanza collettiva e del privato sociale, che a diverso titolo sono coinvolti nel gestire queste materie.

CAPITOLO 1

LE TRASFORMAZIONI SOCIO ECONOMICHE E LA FUNZIONE DELLO STATO SOCIALE

1.1 Le principali trasformazioni sociali ed economiche

Il contesto socio-economico del Paese è in costante evoluzione con tendenze strutturali consolidate nel tempo e fattori congiunturali particolarmente rilevanti, come le ricadute economiche e sociali della pandemia Sars Covid 19, le tensioni geo-politiche internazionali, la crisi energetica e le tensioni inflative in parte ad essa conseguenti.

Sul piano strutturale si possono osservare alcune tendenze di fondo che stanno modificando il tessuto sociale del Paese, condizionandone le prospettive e le politiche conseguenti.

Le principali tendenze innovative attengono a:

- la struttura demografica del Paese, connotata da un tendenziale innalzamento dell'età media dei cittadini, determinata dai concomitanti fenomeni dell'allungamento della speranza di vita e dalla denatalità. Questo determina anche una costante riduzione del rapporto fra la popolazione attiva e quella in età di pensione, fenomeno non adeguatamente compensato dal saldo dei flussi migratori in entrata e in uscita;
- la costante crescita della discontinuità delle carriere lavorative, sia nella componente del lavoro dipendente sia del lavoro autonomo, accompagnata da una marcata disoccupazione giovanile e da un'alta percentuale di NEET;
- la crescita della quota di lavoro povero, conseguenza di più fattori, come la crescita della discontinuità lavorativa, l'espandersi di attività lavorative a basso valore aggiunto, la crescita del lavoro a tempo parziale, fenomeni che coinvolgono in particolare la componente femminile e giovanile del mercato del lavoro. Un lavoro povero che, in un contesto previdenziale

tendenzialmente contributivo, determinerà la crescita del numero di pensionati poveri;

- l'impatto della transizione digitale, trasversale a tutti gli ambiti della società, che trasformerà sempre più il tessuto produttivo e il mercato del lavoro, con l'espansione di alcune attività e professioni e il ridimensionamento di altre. Tale rinnovamento comporterà anche diverse modalità di erogazione dei servizi con benefici che possono derivarne in termini di maggiore semplificazione, migliore accessibilità e inclusione. La trasformazione digitale comporta importanti investimenti di carattere infrastrutturale ma anche in termini di formazione, azioni che il Pnrr si propone di sostenere;

Questi ed altri processi innovativi inducono ad una costante trasformazione del sistema di protezione sociale del Paese per cogliere le opportunità di crescita e di sviluppo che possono determinarsi e per prevenire e contrastare quegli squilibri che possono mettere in discussione la coesione sociale.

1.2 Una aggiornata funzione dello Stato Sociale

L'analisi comparata fra i diversi modelli di welfare presenti in Europa evidenzia contestualmente elementi comuni derivanti dal compromesso capitale-lavoro che si è consolidato il secolo scorso nel Vecchio Continente, ma anche marcate differenze connesse alle diverse vicende politiche ed economiche che hanno caratterizzato le diverse aree.

Le principali diversità attengono alla maggiore o minore universalità del sistema di protezione sociale, il ruolo del soggetto pubblico nella programmazione e nella gestione dei servizi, il grado di integrazione con le realtà del terzo settore, del privato sociale e dei soggetti della rappresentanza collettiva, i sistemi di finanziamento del welfare, fra modelli assicurativi, mutualistici o attraverso la fiscalità generale, e dalla ripartizione delle risorse fra i diversi capitoli di spesa (salute, pensioni, disoccupazione, povertà,

politiche giovanili e della formazione) il ruolo della contrattazione collettiva e della bilateralità. I diversi modelli di welfare stanno in un rapporto reciproco di causa-effetto con la struttura socio-economica dei diversi Paesi, il livello e la qualità dello sviluppo economico, la partecipazione al lavoro, la distribuzione del reddito e il tenore di vita medio dei cittadini, la competitività delle imprese e dei sistemi.

Se le caratteristiche socio-economiche del nostro Paese evidenziano alcune peculiarità problematiche, come il basso livello dello sviluppo, la bassa percentuale della popolazione attiva impiegata, in particolare nella sua componente femminile e giovanile, una bassa produttività media del sistema produttivo ed una sua insufficiente capacità innovativa, l'innalzamento dell'età media della popolazione e una frammentarietà del mercato del lavoro, è importante che anche le politiche di welfare, assieme alle altre politiche per lo sviluppo, possano contribuire ad agire su questi elementi per favorire un processo di crescita economica e sociale del Paese, sostenibile e di qualità. In mancanza di queste politiche pubbliche a sostegno del lavoro, dello sviluppo e della coesione sociale, il rischio concreto è che si determinino le condizioni per una ulteriore divaricazione sociale con la conseguente crescita delle disuguaglianze e delle povertà.

Le ragioni dello sviluppo sociale non si contrappongono a quelle economiche ma entrambe sono fra loro complementari e le misure che devono accompagnare e sostenere gli investimenti innovativi delle imprese e l'infrastrutturazione del Paese non sarebbero sufficienti se non accompagnate da una maggiore coesione sociale, riducendo i divari economici e contrastando la povertà, promuovendo la mobilità sociale e le pari opportunità nell'accesso al lavoro e ai percorsi di crescita professionale, garantendo a tutti l'accesso ai servizi fondamentali come la salute e l'Istruzione e un percorso di vita sereno in tutte le fasi, compresa la terza età.

Un welfare promozionale, e non assistenziale, che favorisca la libera determinazione e la partecipazione attiva delle persone e scoraggi gli atteggiamenti parassitari e l'assistenzialismo. Un welfare che sia anche di aiuto allo sviluppo delle attività economiche, in grado di supportare la creazione di un tessuto produttivo che valorizzi lo sviluppo dell'imprenditoria di qualità.

Mai come in questi anni i diritti previdenziali e di cittadinanza e l'esigibilità effettiva degli stessi si sono dimostrati insostituibili strumenti di democrazia e di eguaglianza tra i cittadini, i pensionati, i lavoratori.

Tutto ciò presuppone il riposizionamento delle politiche sociali, il cui profilo sarà compito della dimensione politica definire, ma necessariamente dovrà coinvolgere l'insieme delle Pubbliche Amministrazioni, ad iniziare dal più importante Ente previdenziale.

CAPITOLO 2

LA FUNZIONE E LA GOVERNANCE DELL'INPS

2.1 Il ruolo e l'autonomia dell'INPS

L'INPS è e dovrà rimanere la più importante infrastruttura sociale del Paese, per le attività che svolge, i servizi che eroga, la quantità di risorse che gestisce, la capillarità dei soggetti che coinvolge, la diffusione sul territorio, la rete delle interlocuzioni nella quale è inserita come protagonista fondamentale.

In questi ultimi anni le attività attribuite all'Istituto si sono moltiplicate, al di là di quelle legate alle situazioni emergenziali che è stato necessario gestire. La maggior parte delle nuove prestazioni hanno avuto una natura socio-assistenziale, e sono state sostenute dalla fiscalità generale. Il rapporto tra le risorse dell'Istituto derivanti dalla contribuzione di imprese e lavoratori e quelle dai trasferimenti pubblici si sta progressivamente ribilanciando aumentando il peso di questi ultimi.

In questo scenario potrebbero emergere suggestioni quantomeno discutibili: l'Istituto considerato come una omnicomprensiva Agenzia nazionale del Welfare o, all'opposto, come braccio operativo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Potere esecutivo nel suo insieme. Al contrario, l'INPS deve essere un soggetto autonomo in grado di sviluppare la propria attività esclusivamente in rapporto alle previsioni normative e alle proprie regolamentazioni, garantendo i servizi e le prestazioni previsti a suo carico, nell'ambito delle funzioni che la normativa gli attribuisce, seppure all'interno di un sistema istituzionalmente vigilato.

L'Istituto è innanzi tutto l'Ente che eroga le principali prestazioni e servizi sia di natura previdenziale che assistenziale, assumendo fino in fondo entrambe queste insostituibili funzioni, essendo l'unico in grado di garantirle

adeguatamente. L'attività dell'Istituto dovrà essere ispirata ai valori e ai principi di inclusività, solidarietà, equità, efficacia ed efficienza, fornendo a tutta l'utenza la parità delle condizioni di accesso alle informazioni, alla conoscenza dei diritti e al loro esercizio, in modo sempre più semplificato e comprensibile, in particolare per i soggetti più fragili e che necessitano di un maggiore supporto. Per garantire l'effettiva uguaglianza e parità di accesso dovrà utilizzare le nuove tecnologie per proporre proattivamente, a chi ne abbia diritto, le prestazioni o i servizi di interesse, agevolare la presentazione delle istanze e accompagnare l'utente nello svolgimento dei suoi adempimenti.

Allo stesso modo, dovrà esercitare l'essenziale attività di riscossione contributi, nel modo meno impattante e invasivo possibile, riducendo gli oneri burocratici e ponendosi al servizio delle imprese per trovare insieme modalità che non siano di ostacolo all'esercizio dell'attività imprenditoriale, ma al contrario ne favoriscano lo sviluppo.

Per condurre al meglio queste attività ed erogare servizi pubblici rispondenti alle aspettative dell'utenza, quale principale infrastruttura sociale del Paese, l'Istituto dovrà necessariamente proseguire il percorso di potenziamento delle competenze digitali del personale e di acquisizione di innovativi strumenti tecnici, per affermare il proprio posizionamento come struttura di eccellenza nel panorama pubblico, in particolare riguardo all'uso dell'Intelligenza Artificiale.

La salvaguardia dell'autonomia dell'Istituto passa per la capacità dell'Ente di fare propria fino in fondo la cultura del digitale e adottare le migliori tecnologie in funzione del ruolo che deve svolgere per rafforzare la rete di protezione sociale del Paese.

2.2 L'INPS nodo fondamentale della rete della protezione sociale

L'Istituto deve diventare sempre più un nodo qualificato nella rete delle politiche sociali e del lavoro, in grado di mettersi a disposizione del sistema per favorire la programmazione e la gestione delle principali funzioni che attengono al welfare nel nostro Paese.

In particolare, l'INPS dovrà sempre più essere un pilastro nelle politiche del lavoro, in rapporto con gli altri soggetti competenti, ad iniziare dai Centri per l'Impiego, le Regioni, l'Anpal, le Agenzie formative e del lavoro, per favorire l'integrazione fra le politiche attive e quelle passive del lavoro, accompagnando gli interventi di sostegno al reddito con l'inserimento della persona nei circuiti di riqualificazione, formazione, orientamento e ricollocazione lavorativa.

Per quanto concerne la tutela dei lavoratori e il sostegno alle imprese per rafforzare la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali è decisivo rafforzare il rapporto con l'Inail, l'INL e i Servizi di prevenzione delle Aziende sanitarie.

La stessa cosa si può dire per le politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione, nella presa in carico delle persone e delle famiglie in difficoltà, con la necessità di interventi multidimensionali, e non solo economici, che chiamano in causa l'attività dei Comuni, gli Ambiti sociali territoriali, le Regioni e il terzo settore.

Vale altrettanto per le politiche socio-sanitarie rivolte nei confronti delle persone non autosufficienti o disabili, integrando misure di assistenza e di cura alla persona, l'inserimento sociale e lavorativo, il sostegno economico alla famiglia e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori impiegati in queste attività, in rapporto con le Aziende sanitarie locali, i Centri per l'Impiego, le Regioni, gli Enti locali, il terzo settore.

Pertanto, occorre determinare le condizioni affinché la rete complessiva degli attori che agiscono su queste tematiche, compresi i soggetti della

rappresentanza collettiva, esercitata dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dalle associazioni delle imprese e del lavoro autonomo, e il mondo del volontariato e del terzo settore, possa entrare in relazione in maniera più efficace, anche attraverso la definizione di specifici protocolli di collaborazione stipulati e gestiti a livello nazionale, regionale e territoriale.

L'Istituto può contribuire a creare queste condizioni, dispone infatti di un enorme patrimonio informativo e ha le capacità tecniche per trarre il massimo valore dai dati, per svolgere una funzione di pilastro fondamentale delle politiche sociali e di welfare e per sostenere lo sviluppo tecnologico delle altre pubbliche amministrazioni.

Infatti, attraverso l'analisi di *big data*, l'Istituto può mettere a disposizione di tutti gli attori dell'ecosistema, una rappresentazione fedele e dinamica della situazione economico - sociale delle realtà territoriali, può tracciare l'andamento delle principali variabili nei diversi settori economici e individuare la possibile evoluzione della condizione delle differenti fasce di popolazione. Allo stesso tempo, può intercettare potenziali criticità o focalizzare opportunità di sviluppo proprie di taluni territori, settori aziendali o categorie professionali. Con tecniche predittive, può simulare gli effetti di politiche sociali, monitorarle e valutarne gli impatti.

Ciò consentirebbe a ciascun attore del sistema di welfare di orientare efficacemente la programmazione e le iniziative di competenza, di intervenire tempestivamente laddove sia necessario, di cogliere le opportunità per sostenere ed accelerare lo sviluppo economico, con l'effetto di assicurare una protezione sociale più robusta, massimizzando le risorse pubbliche investite.

Inoltre, l'Istituto, diffuso con diverse strutture su tutto il territorio nazionale, intercetta gli interlocutori, protagonisti delle politiche sociali ed economiche, si trova dunque in una posizione privilegiata per l'esercizio di funzioni di

cooperazione e supporto, potendo favorire il confronto e lo sviluppo di sinergie tra i diversi attori che agiscono nel sistema di welfare.

In questa prospettiva, l'Istituto, attraverso la struttura tecnologica di cui dispone, può abilitare lo scambio dati, sostenendo i sistemi di interoperabilità. Può, inoltre, offrire servizi trasversali a più Amministrazioni e accompagnarne lo sviluppo tecnologico mettendo a disposizione il proprio *know-how*, anche attraverso le sue società partecipate.

Più in generale, funzionale agli obiettivi di cooperazione e di messa a disposizione delle proprie risorse tecnologiche e conoscitive, è il completamento del progetto "Open data", per garantire l'accessibilità ai dati dell'Istituto, con criteri e credenziali distinti per le diverse categorie di utenza, da parte delle altre Istituzioni pubbliche, delle Università e dei Centri di ricerca, delle parti sociali, di cittadini e delle imprese.

L'Istituto in questo contesto può fornire anche un supporto qualitativo rilevante al sistema di alta formazione del Paese, attraverso il patrimonio di professionalità e di infrastrutture di cui l'Istituto è portatore.

2.3 Le diverse dimensioni dell'Istituto: partecipazione, capacità di erogare servizi e conoscenza dei bisogni

È necessario collocare l'Istituto in questa nuova dimensione, cogliendo le sfide delle trasformazioni sociali ma anche ponendosi l'obiettivo di sostenere una migliore qualità delle tutele. Ciò significa determinare un terreno nel quale la dualità del sistema di governance dell'Istituto trova ulteriori ragioni per esercitarsi, come luogo della partecipazione dei soggetti rappresentativi della società.

In questa prospettiva, la funzione delle Parti sociali, che andrebbe sempre più valorizzata nel processo di determinazione delle politiche economiche e sociali

del Paese, all'interno degli Organi di partecipazione dell'INPS trova ulteriori motivazioni, oltre e assieme al fatto che le persone e le imprese che esse rappresentano sono i soggetti che principalmente sostengono finanziariamente il sistema previdenziale.

Su questo terreno l'Istituto, a tutti i livelli, sarebbe contestualmente portatore di conoscenza del contesto sociale ed economico, di conoscenza dei problemi della popolazione, e non più solo erogatore di prestazioni e servizi.

In questa chiave è coerente ed opportuno che l'Inps, compreso il CIV, assuma anche una più marcata funzione propositiva rispetto a possibili interventi normativi che attengono alle problematiche da esso presidiate.

L'assetto organizzativo dell'Istituto dovrà sempre più essere coerente con la sua articolata funzione e adeguato a valorizzare tutte le opportunità che le nuove tecnologie mettono a disposizione.

Pertanto si rende necessario un ripensamento del modello organizzativo dell'Istituto che, in una logica unitaria e allo stesso tempo flessibile, individui con maggior precisione le modalità e i luoghi della presenza e della gestione del ciclo della produzione, ripensando anche le modalità di presenza fisica sul territorio, tenendo conto delle specificità territoriali, delle diverse caratteristiche dei bisogni dell'utenza, del grado di presenza degli altri soggetti erogatori di servizi, delle sinergie che si possono esprimere con le altre Istituzioni. In tal senso, è necessario sempre più allontanarsi dal paradigma di una articolazione territoriale che si ripete identica in ogni provincia e, sulla base di criteri ben definiti, occorre puntare a soluzioni differenziate, adeguate alle differenti realtà territoriali in una logica di massima prossimità e di aderenza alle esigenze dei diversi target di utenza.

Occorre rifiutare l'alternatività della scelta fra web e territorio, tra strumento digitale e rapporto diretto con le persone. I diversi canali della tutela sono complementari, non alternativi, avendo come punto cardine la centralità

dell'utenza, nella multilateralità dei bisogni che può esprimere. Il livello qualitativo di ciascun punto di contatto con l'Istituto deve essere equivalente, dando all'utente la possibilità di scegliere o di integrare i diversi canali, garantendo la possibilità di utilizzare l'uno o l'altro con facilità e senza soluzione di continuità.

È pertanto necessario, tendenzialmente, puntare ad un Ente che crei valore per i cittadini, passando dalla centralità dell'adempimento alla centralità del bisogno e, da questo, alla centralità della persona.

Passare, quindi, dalla centralità dall'erogazione della prestazione alla presa in carico dei soggetti – cittadini e imprese - per garantire agli stessi una adeguata conoscenza dei loro diritti, far emergere i bisogni inespresi, alimentare la rete della protezione necessaria, con un approccio personalizzato e proattivo, favorire l'accesso alle prestazioni in maniera semplificata e con minori adempimenti formali. In questo quadro, l'INPS è certamente il soggetto che riveste il ruolo fondamentale ma non esclusivo, se pensiamo alle interazioni indispensabili con le altre Istituzioni. A tal fine vanno pertanto individuati i diversi percorsi di integrazione, anche attraverso specifiche intese di collaborazione e mediante la realizzazione di piattaforme di interoperabilità adeguate.

In questo contesto, diventa più marcato e qualificato il ruolo degli intermediari istituzionali e delle associazioni che, assieme all'Istituto, già dispongono oggi ma dovranno disporre sempre di più nel futuro, di strumenti adeguati per una tutela integrata e multidisciplinare. Un ruolo della tecnologia certamente funzionale all'obiettivo di semplificare e ridurre gli adempimenti a carico dei cittadini e delle imprese, ma che sia in grado di valorizzare anche una rete di soggetti (altre Istituzioni ed Enti, patronati, associazioni, professionisti abilitati) e Punti cliente orientati alla completezza e continuità alla tutela.

La trasformazione dell'Istituto, in particolare quella digitale gestita attraverso i progetti sostenuti dal PNRR, va inquadrata in questo contesto, nel quale siano chiari gli obiettivi di fondo in termini di rapporto con i bisogni dell'utenza e con il territorio e dove i risultati in termini di miglioramento della qualità del servizio siano effettivamente percepibile e misurabile.

Un Istituto, inoltre, consapevole della responsabilità che nel ridefinire sé stesso ed il suo modo di operare condiziona e sollecita anche la trasformazione degli altri soggetti con cui si rapporta nell'esercitare le proprie attività, chiamando tutti a concorrere per elevare la qualità delle tutele.

Pertanto, è necessario alimentare una rete della tutela, policentrica ma integrata, facendo sì che ogni attore sia coinvolto maggiormente nell'ambito delle specifiche funzioni a lui riconosciute dalla normativa e dalla sua rappresentanza. In tale rete, l'Istituto può svolgere anche una funzione di supporto all'evoluzione tecnologica degli attori che operano nell'ecosistema mettendo a disposizione le proprie competenze.

2.4 La governance

L'attuale sistema di Governance dell'Istituto, così come definito dalla normativa, deve indurre a prestare particolare attenzione alle modalità con cui si articolano le relazioni fra gli Organi, con l'obiettivo di valorizzarne al massimo le funzioni e la cooperazione fra gli stessi, in un contesto di pari dignità e nel rispetto delle rispettive funzioni.

Il sistema di governo duale ha in sé delle potenzialità uniche e maggiori rispetto a tutte le altre Amministrazioni pubbliche, determinate da una sintesi fra la ricca articolazione di competenze della tecnostruttura, dalla responsabilità amministrativa e gestionale del Consiglio d'Amministrazione e della Direzione generale, dalla capacità di indirizzare l'attività e di verificarne l'esito da parte della rappresentanza delle diverse componenti dell'utenza.

L'articolazione di questa pluralità di fattori positivi si deve sviluppare a tutti i livelli dell'amministrazione, dal livello centrale a quello territoriale.

La situazione attuale ancora non ha permesso a questa grande potenzialità di emergere e di esprimersi fino in fondo pertanto, è necessario rafforzare il sistema agendo su diversi elementi, fra cui:

- una più precisa definizione del ciclo della programmazione, della gestione e del bilancio, scandendo con maggiore precisione non solo le scadenze temporali dei vari atti, ma rendendo più puntuale la relazione fra gli stessi, gli strumenti della verifica e l'esigibilità del risultato, valorizzando ulteriormente il rapporto e la funzione dell'OIV e del Collegio dei sindaci, nell'ambito delle loro rispettive competenze;
- una definizione più puntuale degli strumenti della programmazione, in capo al CIV, dell'alta amministrazione, in capo al CdA, e della gestione operativa, in capo alla Direzione generale, consolidando i parziali approdi a cui si è già giunti e tenendo conto delle novità normative intervenute, ad iniziare dalla redazione dei PIAO;
- considerare patrimonio di tutti gli Organi, e quindi per tutti accessibile, le risorse tecniche e informative di cui l'Istituto dispone, necessarie a ciascun Organo per esplicitare al meglio la propria funzione, come l'attività statistico-attuariale, studi e ricerche, la formazione, la comunicazione, il servizio legislativo, l'informatica;
- nell'ambito della ripristinata autonomia organizzativa del CIV, valutarne le modalità di funzionamento e operare per una riorganizzazione della struttura finalizzata a favorirne il suo rafforzamento, partendo dalla valorizzazione delle competenze interne, e garantendo un sempre maggiore coinvolgimento nella gestione dell'attività;
- rafforzare il ruolo dei Comitati territoriali, riconoscendone le funzioni non solo relative alla gestione del contenzioso, ma anche quelle di rappresentanza delle parti sociali e, in quanto tali, in grado di interloquire

con le rappresentanze istituzionali e sociali dei territori, rappresentare i bisogni dell'utenza e proporre miglioramenti nell'organizzazione dell'Istituto e nella sua presenza sul territorio. Occorre, inoltre, garantire ai Comitati, ovunque, un adeguato supporto logistico, formativo, informativo e strumentale, nonché favorire una adeguata qualificazione del ruolo dei Comitati territoriali e centrali, anche prevedendo specifici percorsi formativi e di aggiornamento, da attivare sin dal momento del loro insediamento, al fine di facilitare lo svolgimento delle relative attività. Pertanto, i Comitati territoriali e centrali vanno riconosciuti come Organismi dell'Istituto nel Regolamento d'organizzazione.

- coinvolgere maggiormente i Comitati centrali, in particolare per favorire l'univocità delle decisioni e la prevenzione del contenzioso, nell'interesse primario dell'utenza. I Comitati centrali svolgono inoltre importanti funzioni di vigilanza sugli equilibri macroeconomici delle singole Gestioni, con valutazione sulla adeguatezza contributiva delle stesse

2.5 La funzione e gli strumenti di programmazione e vigilanza del CIV

La funzione del Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'istituto è e dovrà essere sempre più importante, per valorizzare tutte le potenzialità di un sistema di partecipazione che rappresenta un valore aggiunto per il principale soggetto erogatore delle prestazioni sociali. Per qualificare e rendere più incisiva l'attività di indirizzo e vigilanza propria del CIV, sono necessari alcuni interventi di natura normativa, programmatica e regolamentare.

L'intervento normativo dovrebbe riguardare il rafforzamento delle prerogative del CIV in particolare rispetto ai regolamenti generali dell'Istituto, la nomina e la revoca degli organi, maggiori strumenti che consentano una vigilanza più adeguata sull'attività, individuando anche un diverso rapporto con l'OIV e con

l'Audit, rendere più stringente il rapporto programmazione-risultati e la loro esigibilità.

Per quanto concerne gli strumenti di programmazione e gli altri atti su cui il CIV esercita la propria titolarità, è necessaria una rivisitazione degli strumenti in essere, salvaguardando le prerogative affidategli dalla normativa per consentire comunque, anche a legislazione vigente, una più efficace azione di indirizzo strategico e di vigilanza, rafforzando il nesso fra programmazione, gestione e risultati. L'attività di programmazione strategica e di indirizzo si dovrà esercitare attraverso:

- il Documento generale di indirizzo, riguardante gli obiettivi strategici di mandato del Consiglio, eventualmente aggiornato nel corso del mandato stesso qualora se ne ravvisasse la necessità;
- la Relazione programmatica, triennale a scorrimento annuale, nella quale vengono previsti gli indirizzi programmatici che il CIV consegna agli altri organi da cui discendono i successivi adempimenti di Alta amministrazione e gestionali, nonché il Bilancio preventivo. La relazione triennale, redatta per missioni e programmi, quindi in grado di interfacciarsi con il bilancio per le previsioni programmatiche a contenuto economico, dovrà evidenziare sia il livello di realizzazione delle attività già previste dalla precedente programmazione non ancora avviate o in fase di implementazione, delle quali si intende confermare comunque la validità, sia le attività programmate ex novo da avviare nel corso della prima annualità del periodo di programmazione;
- i Piani pluriennali;
- il bilancio di previsione, l'assestamento di bilancio, il riaccertamento dei crediti e il rendiconto di bilancio;
- le deliberazioni su materie specifiche e non ricorrenti;
- gli ordini del giorno.

Per quanto concerne la vigilanza e la verifica sull'attività svolta in rapporto agli atti di programmazione, alla qualità dei servizi erogati e alla gestione complessiva delle risorse, alla verifica del raggiungimento dei target fissati, dovrà essere introdotto un ulteriore strumento, la Relazione di verifica, che avrà lo scopo di rendicontare e valutare tali elementi, in tempi utili e propedeutici all'approvazione della successiva relazione programmatica.

CAPITOLO 3

I SERVIZI

3.1 I servizi e la loro qualità

Il CIV conferma che per l'Istituto la "centralità dell'utenza" deve rappresentare l'elemento fondamentale alla base della propria programmazione e nella gestione dei processi di innovazione, in particolare quelli tecnologici ed organizzativi, che dovranno sempre più essere ispirati all'obiettivo di garantire maggiori servizi, sempre più accessibili e di qualità, da realizzare attraverso la collaborazione fondamentale di tutta la rete degli interlocutori esterni all'Istituto, nell'ambito delle loro differenti titolarità e funzioni.

L'Istituto in questi anni ha attraversato una fase certamente difficile che ha oggettivamente determinato delle ricadute problematiche sulla gestione delle attività, anche se in maniera differenziata rispetto alle diverse prestazioni e realtà territoriali. La notevole crescita dei servizi che l'Istituto deve garantire, non solo quelle connesse all'emergenza pandemica, le difficoltà che la stessa pandemia ha determinato nella gestione di molte attività, l'ulteriore contrazione del personale, in tutti i profili professionali, non adeguatamente bilanciato dagli inserimenti che in questi anni sono stati effettuati, tutto ciò ha prodotto numerose difficoltà organizzative e gestionali che a loro volta hanno determinato un incremento delle giacenze, l'allungamento dei tempi medi di erogazione di molte prestazioni, e complessivamente una riduzione della qualità media del servizio. L'Istituto ha cercato di arginare queste criticità attivando numerosi interventi, sia di carattere organizzativo, sia tecnologico, sia attraverso l'avvio delle procedure per l'immissione di nuovo personale, in rapporto alle esigenze quali-quantitative che si erano determinate. Le risorse messe a disposizione dell'Istituto dal PNRR e la progettualità già in fase di implementazione vanno nella direzione di migliorare la qualità del servizio

fornito all'utenza, anche attraverso una valorizzazione professionale del personale e la qualificazione del rapporto con la rete degli intermediari.

Tenendo conto dell'adozione della Carta dei servizi, con le sue possibili integrazioni future, confermandone l'importanza come strumento utile a favorire la tutela e l'esercizio dei diritti, è necessario affrontare con incisività i principali temi che attengono alla qualità dei servizi, portando a termine la progettazione predisposta e i processi innovativi in corso, realizzando comunque le necessarie scelte organizzative, procedurali e di allocazione delle risorse che consentano il raggiungimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia che ci si pongono.

In particolare, è necessario:

- ridurre i tempi di erogazione dei servizi e degli adempimenti connessi alla richiesta di una prestazione, allineando al contempo la tempistica fra le diverse realtà territoriali;
- favorire l'offerta proattiva dei servizi per raggiungere anche gli utenti con minori conoscenze dei propri diritti e minori capacità di orientamento su tutte le opportunità;
- garantire la completezza della posizione previdenziale per tutte le gestioni, come elemento di garanzia per gli assicurati;
- garantire la tempestività della cancellazione delle imprese a fronte di una cessazione di attività, anche per evitare addebiti impropri, attraverso la completa attuazione alla normativa sullo "Sportello Unico" per le imprese, evitando così il permanere di un disallineamento informativo tra le amministrazioni coinvolte.
- mettere in atto tutte le iniziative utili a ridurre il contenzioso, sia amministrativo che giudiziario, contenendo gli errori nella valutazione delle istanze, valorizzando gli strumenti del riesame e dell'autotutela, garantendo uniformità nell'esame e nelle valutazioni delle richieste, contrastando i

comportamenti finalizzati ad alimentare impropriamente il contenzioso, assumendo come principale obiettivo il garantire i legittimi diritti degli utenti che vanno considerati degli interlocutori e non delle controparti. Tutto ciò con il contributo fondamentale dell'avvocatura dell'Istituto;

- uniformare le modalità di accertamento sanitario per le invalidità civili e favorire l'introduzione di un primo grado di contenzioso di tipo amministrativo per le richieste connesse a questa prestazione;
- semplificare le procedure e ridurre adempimenti a carico delle imprese, dei cittadini e degli intermediari nella gestione delle attività correnti e nell'accesso alle prestazioni;
- potenziare la sperimentazione e l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative, in particolare nel settore dell'Intelligenza Artificiale, a servizio di tutto il sistema di welfare;
- mettere in atto tutte le iniziative volte a rafforzare la rete tra gli attori del sistema di welfare, in particolare favorendo lo scambio dati e la condivisione di soluzioni tecnologiche od organizzative tese a prendere in carico tutti i bisogni dell'utente.

La rispondenza dell'attività agli obiettivi programmatici e gestionali, nonché il monitoraggio sull'andamento degli indicatori quali-quantitativi dell'attività svolta, dovrà essere tracciata con maggiore efficacia, mettendo al centro la valutazione del risultato in riferimento all'interesse dell'utenza, e determinando le condizioni affinché si intervenga con tempestività ed efficacia a fronte dell'insorgere di difficoltà generalizzate o nelle situazioni dove si manifestano le maggiori criticità.

Per quanto concerne l'accessibilità ai servizi, l'accesso alle informazioni e alle prestazioni dell'Istituto continuerà a realizzarsi nelle diverse modalità, fra loro complementari e integrate (il digitale, il call center, gli sportelli, la rete degli intermediari), ma in un diverso rapporto quantitativo e qualitativo fra le stesse,

auspicabilmente qualificando meglio le rispettive funzionalità, secondo un approccio multicanale.

In proposito il CIV conferma la necessità sia di affrontare il tema del divario digitale della popolazione, soprattutto quella anziana, anche contribuendo ad un progetto di alfabetizzazione digitale, sia di affiancare al canale telematico strumenti tradizionali di accesso a sostegno degli utenti più in difficoltà, migliorandone la qualità e l'efficienza, sia di programmare lo sviluppo di nuove e innovative procedure informatiche e di modalità operative dedicate che valorizzino il ruolo dei Patronati e degli altri intermediari abilitati, delle associazioni sindacali e datoriali, nei rispettivi ruoli di patrocinante, di intermediario o di rappresentante collettivo.

Il rapporto diretto con l'utenza, garantito dall'Istituto o da un intermediario istituzionale, dovrà rimanere comunque l'elemento imprescindibile per consentire la tutela piena ed efficace della persona o dell'impresa, a fronte della molteplicità dei loro bisogni e dei loro diritti, molto spesso inespressi o non conosciuti. In questa ottica, considerando che l'alfabetizzazione informatica non è comunque sufficiente nell'accedere alle prestazioni se non è accompagnata dalla conoscenza della normativa previdenziale e sociale, l'utilizzo delle tecnologie digitali dovrà essere un importante strumento per favorire questa "presa in carico" dell'utenza, ma non potrà mai sostituire la funzione della consulenza e della tutela diretta.

3.2 La presenza organizzativa dell'Istituto e i processi produttivi

Le importanti trasformazioni che si stanno determinando nelle attività e rispetto ai nuovi strumenti, soprattutto tecnologici, a disposizione dell'Istituto, nonché l'attuale strutturazione dello stesso, non sempre rispondente alle esigenze di funzionalità collegate alle trasformazioni e ai nuovi bisogni dell'utenza, rendono necessaria una rivisitazione del modello organizzativo, del ciclo della

produzione, della presenza territoriale, tenendo assieme le esigenze della prossimità, in particolare nelle realtà con maggiori difficoltà di accesso ai servizi, nella sinergia con le altre Pubbliche Amministrazioni e con gli intermediari riconosciuti, con quelle della qualità e razionalità nella gestione delle attività, accentrando o decentrando le funzioni in relazione alle esigenze di garantire adeguati livelli di competenza, accessibilità ed economie di scala.

Per conseguire il posizionamento sopra indicato, sarà necessario articolare la struttura dell'Istituto, con la necessaria gradualità, in modo da avere realtà organizzative in grado di focalizzarsi sulle priorità di sistema indicate.

Pertanto, in rapporto alla funzione che si intende attribuire ai diversi strumenti di interrelazione con l'utenza e sulla base di criteri e obiettivi omogenei, è necessario verificare la rispondenza della presenza territoriale dell'Istituto alle reali necessità dell'utenza nei rispettivi territori, anche in relazione alla presenza e consistenza della rete degli intermediari e delle possibili ulteriori sinergie che si possono determinare con altri soggetti presenti nel territorio, come i Comuni, i soggetti della rappresentanza collettiva, il terzo settore, anche attraverso la creazione di ulteriori Punti cliente, per consentire di ampliare e qualificare l'attività di tutela sociale e previdenziale, valorizzando il contributo che questi soggetti possono offrire nell'ambito della loro specifica funzione riconosciuta dalla normativa.

In questo modo si dovrà rendere concreta e visibile una rete integrata della tutela che non solo consenta all'Istituto di avere ulteriori terminali sul territorio, anche in ambiti sociali non presidiati adeguatamente in passato, per fornire prestazioni e servizi, ma realizzi momenti di partecipazione e di coinvolgimento delle diverse componenti della realtà locale per favorire il rafforzamento della coesione sociale.

Una rivisitazione del modello organizzativo dovrà riguardare anche le funzioni interne e il ciclo della produzione, facendo in modo che le attività vengano

collocate nella dimensione più funzionale a garantire la tempestività della prestazione, la sua qualità e la sua adeguatezza mettendo al contempo il CIV nelle condizioni di poterne valutare gli effetti sia sul personale, sia sull'organizzazione e sull'erogazione dei servizi.

In coerenza con l'assetto organizzativo, andranno gestite le scelte in materia di patrimonio funzionale, la cui disponibilità dovrà essere strettamente correlata al fabbisogno, anche con l'obiettivo di recuperare la completa proprietà dello stesso.

3.3 La rete dei Patronati, degli intermediari accreditati e delle Parti sociali

Gli Istituti di patronato, per la particolare funzione istituzionale che la normativa gli attribuisce, e gli altri intermediari accreditati rappresentano per l'Istituto dei partner fondamentali ed in quanto tali vanno coinvolti in tutte le fasi del processo che porta all'erogazione delle prestazioni, come la definizione delle procedure, la progettazione dei sistemi informatici, l'interpretazione normativa, le disposizioni attuative, la formazione, il monitoraggio.

Si conferma pertanto la necessità di ridisegnare una innovativa ed efficace modalità di relazione tra INPS e utenza che passa anche attraverso la valorizzazione del ruolo dei patronati, degli altri intermediari abilitati, delle associazioni titolari della rappresentanza collettiva e, dall'altro, consentendo a questa rete di interlocutori di accedere a tutte le informazioni utili a rafforzarne il ruolo di tutela nei confronti dei loro rappresentati, nell'ambito delle loro funzioni e nel rispetto della normativa a tutela della privacy. Recenti protocolli sottoscritti dall'Amministrazione vanno in questa direzione.

Fra gli obiettivi programmatici vi è quello di strutturare un confronto costante con i partner istituzionali sulle principali innovazioni normative nelle materie di competenza dell'Istituto e quello di implementare e sviluppare le piattaforme di

comunicazione condivise per favorire un'interlocuzione costante con tutti gli intermediari istituzionali.

3.4 Le risorse

La crescente attività dell'Istituto, gli interventi normativi adottati o programmati e la situazione economica e patrimoniale dell'Istituto impongono una valutazione sugli aspetti economico-finanziari e sulle risorse, anche in chiave prospettica.

In particolare, il progressivo ampliamento delle attività in ambito sociale e assistenziale, sostenute attraverso i trasferimenti dalla fiscalità generale, e le ricorrenti misure di decontribuzione finalizzate alla riduzione del cosiddetto cuneo fiscale, pongono la necessità di garantire all'Istituto un livello di trasferimento monetario adeguato a sostenere le diverse attività senza pregiudicarne l'equilibrio e la sostenibilità finanziaria, nonché l'equilibrio interno al sistema. A maggior ragione considerando la progressiva erosione del patrimonio netto dell'istituto e dell'alto ammontare dei crediti di dubbia esigibilità, capitoli sui quali è necessario intervenire con tempestività.

In questo ambito è importante evidenziare, sul bilancio dell'Istituto, i riflessi dei singoli interventi normativi che stabiliscono riduzioni contributive previdenziali.

Viene evidenziata l'opportunità di un approfondimento e un monitoraggio sistematico sulle prestazioni distinguendo quelle che, sul modello assicurativo/previdenziale, vengono sostenute dalla contribuzione rispetto a quelle che sono finanziate dalla fiscalità generale.

Per quanto concerne la gestione dei crediti, appare urgente una modifica normativa relativa alla ristrutturazione dei crediti dell'Istituto, finalizzata ad aggiornare i criteri stabiliti per l'accertamento e la declaratoria di

irrecuperabilità dei crediti stessi, provvedendo al contempo a gestire le conseguenti ricadute sul Patrimonio.

Ancora più importante è rafforzare le azioni di prevenzione e di contrasto all'evasione contributiva, utilizzando tutti gli strumenti che sono oggi disponibili, dalle ispezioni in loco all'accertamento documentale, all'uso delle nuove tecnologie, attività che devono essere fra loro connesse e integrate, in sinergia con gli altri Istituti pubblici, superando le difficoltà che l'istituzione dell'Inl ha fatto emergere. Anche per questa fondamentale attività si impone il tema di garantire una adeguata dotazione organica e i supporti logistici, tecnologici, informativi ed economici necessari. In particolare, è fondamentale continuare ad investire sull'uso di sistemi di automazione nei controlli in fase di dichiarazioni e di versamento per limitare *ab origine* la possibilità di evasione contributiva. Contestualmente, potenziare l'uso delle tecnologie informatiche per individuare le attività a maggior rischio di illecito e per rilevare fenomeni o situazioni da attenzionare. L'uso di queste tecnologie consente infatti di incidere in modo significativo sul fenomeno dell'evasione contributiva limitando, allo stesso tempo, le incombenze a carico delle imprese che osservano comportamenti in linea con le disposizioni vigenti.

Anche in questo caso è importante correlare in maniera più puntuale e pregnante gli obiettivi di prevenzione e di recupero dell'evasione con i risultati ottenuti, prevedendo adeguate misure a fronte di un disallineamento.

Il contrasto al lavoro nero e all'evasione contributiva sono al contempo il presupposto per la tutela dei diritti delle persone, per contrastare la concorrenza sleale a danno delle imprese che rispettano le regole e per garantire l'equilibrio economico dell'Istituto.

CAPITOLO 4

I FATTORI DELLA PRODUZIONE

4.1 Le politiche delle risorse umane

La trasformazione dell'Istituto deve poggiare sulla valorizzazione delle risorse umane.

È necessario quindi garantire percorsi professionali e formativi sempre più aderenti alle nuove funzioni, favorendo lo sviluppo di modelli organizzativi di tipo partecipativo, nel rispetto e valorizzando la contrattazione collettiva anche nel sistema di misurazione della performance del personale che dovrebbe essere sempre più coordinato con la dimensione organizzativa e con il sistema di pianificazione dell'Istituto. Inoltre, bisogna puntare anche sullo sviluppo di una cultura digitale, che significa non solo coltivare le competenze tecniche, ma soprattutto sviluppare la capacità del personale di ripensare al servizio pubblico mettendo al centro l'utente, fornendo servizi personalizzati e prossimi al cittadino ovvero adeguati alle sue dinamiche esigenze.

Nella gestione del personale e della mobilità interna è importante al contempo la stabilità funzionale delle diverse strutture con la gestione che tengano conto delle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori, della conciliazione dei tempi e le pari opportunità, dell'importanza del lavoro agile come modalità complementare al lavoro in presenza nonché del sostegno all'inserimento lavorativo delle categorie svantaggiate.

È inoltre necessario garantire una politica delle assunzioni che, con continuità e utilizzando tutti gli strumenti messi a disposizione dalla normativa, consenta una puntuale integrazione del personale in rapporto delle esigenze, quantitative e qualitative, che di volta in volta si determinano, anche considerando preventivamente i processi di turn over.

4.2 Partecipazioni, patrimonio, appalti

Fermo restando la necessità di conservare l'integrità della gestione diretta delle attuali funzioni in capo all'Istituto, valutando che l'esperienza da ultimo avviata attraverso le società INPS Servizi e 3i dovrà completarsi nell'ambito e con le finalità previste, s'impone il tema di prefigurare un Sistema all'interno del quale l'Istituto gestisca le proprie partecipazioni, definendo con attenzione le modalità con cui gli indirizzi e gli obiettivi programmatici, i deliberati degli Organi dell'Istituto e le verifiche coinvolgano le Società in questione.

Sarà altrettanto importante garantire che le attività delle società partecipate vengano gestite in un'ottica di efficienza ma nel rispetto delle clausole sociali e dei diritti dei lavoratori coinvolti, previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva.

Il rispetto delle clausole sociali dovrà riguardare anche le società titolari di contratti di appalto e forniture di servizi con l'Istituto.

Per ciò che concerne il patrimonio, si conferma l'obiettivo programmatico di accelerare le procedure di cessione del patrimonio a reddito, riducendo i costi di funzionamento. Con riferimento, invece, al patrimonio strumentale, in rapporto alla ridefinizione del modello organizzativo, si conferma l'obiettivo programmatico di completare il piano di acquisto delle sedi strumentali, al fine sia di contenere i costi di locazione, sia di agevolare l'accessibilità all'utenza e migliorare il benessere dei lavoratori, come anche la necessità di programmare interventi strutturali, nell'ambito della gestione del patrimonio strumentale, volti a un miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici e degli impianti.

Allegato

NOTA SUL CONTESTO SOCIO ECONOMICO DEL PAESE E LE PRINCIPALI TRASFORMAZIONI

(a cura della Direzione centrale Studi e Ricerche dell'Inps)

Contesto socio-economico

Il contesto socio-economico attuale e gli sviluppi ad oggi prevedibili rendono particolarmente utile una riflessione ancorata, da un lato, alle evidenze rilevabili dai dati economici e, dall'altro, ai fattori emergenti dalla realtà sociale del nostro Paese.

Dopo la brusca caduta dell'attività produttiva sofferta nella prima metà del 2020, l'economia italiana ha sperimentato una veloce ripresa che ha consentito di recuperare quasi interamente quanto perso, diversamente da quanto accaduto nei periodi successivi le due precedenti recessioni. La ripresa dell'economia italiana è risultata più solida di quella registrata nelle altre principali economie dell'area euro. Il mese di giugno ha, però, rappresentato uno spartiacque tra una fase di crescita ed un futuro divenuto estremamente incerto, come conseguenza del persistere delle tensioni geopolitiche internazionali e del peggioramento dello scenario mondiale. Le previsioni per il 2023 indicano un brusco rallentamento dell'attività produttiva. Nel seguito si indicano alcune linee di fondo del contesto italiano, che rappresentano costante motivo di preoccupazione e possono rendere più fragile le prospettive di crescita.

Impatto demografico: denatalità e longevità

La struttura demografica in Italia è radicalmente cambiata negli ultimi 50 anni e si manterrà tale nei prossimi 50. Questo nuovo scenario è l'esito congiunto di due cause: il declino della fertilità e l'allungamento della speranza di vita.

L'analisi delle serie storiche sull'andamento delle nascite nel periodo compreso fra il 1910 e 2021 mostra come l'ampio calo della natalità, iniziato alla metà degli anni Sessanta, presenti un'ampiezza simile a quello registrato durante le due guerre mondiali (rispettivamente del 41% nel periodo 1914-1918 e del 21% tra il 1940 e il 1945). Allora, la flessione fu, però, compensata dal recupero registrato nel dopoguerra, ripresa che non sembra caratterizzare le previsioni per i prossimi anni. La lunga fase di calo decorrente dal 1964 ha fatto registrare una temporanea ripresa tra il 2000 e il 2008, periodo nel quale si è registrata una variazione positiva del 13%. Durante il periodo pandemico si è assistito ad una ulteriore flessione: si è passati da 420.084 nuovi nati del 2019 a 404.892 del 2020 (-3,6%) e a 399.431 del 2021 (-1,3%). Secondo le stime ISTAT questa tendenza non è destinata ad invertirsi nei prossimi decenni: la popolazione italiana, pari a 59,2 milioni al 1° gennaio 2021, scenderà a 57,9 mln nel 2030 e 54,2 mln nel 2050. Oltre il dato demografico rileva il valore molto basso del tasso di fecondità 2021 pari a 1,25 figli per donna.

Alla base della denatalità la persistente difficoltà nel conciliare la vita familiare con quella lavorativa, con effetti evidenti sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Pesa anche la carenza di strutture per la prima infanzia (nidi). Alcuni numeri descrivono con chiarezza questo fenomeno:

- ✓ il tasso di occupazione delle donne di età compresa fra i 15 e 64 anni, sebbene aumentato lentamente negli ultimi decenni - ad eccezione della breve frenata dovuta alla pandemia -, nel 2021 era pari a 49,4%, inferiore di 14% rispetto alla media UE 27 (63,4%). Il divario di genere nel tasso di occupazione 2021 fa registrare per Italia (17,7%) uno dei

- valori più elevati in Europa (media UE 27 pari a 9,9%), sebbene con differenze regionali marcate (maggior incidenza nel sud Italia);
- ✓ nell'anno scolastico 2019-20 la quota di posti nei servizi educativi rispetto ai bambini sotto i tre anni in Italia è del 27,2%, parametro ben al di sotto dell'obiettivo definito dal Consiglio europeo di Barcellona nel 2002, da raggiungere entro il 2010, pari al 33% di copertura dei posti rispetto ai bambini. Dal punto di vista della disponibilità dei servizi sul territorio, si segnalano forti divari a sfavore delle famiglie residenti nel Mezzogiorno e nei Comuni più piccoli. A livello regionale i livelli di copertura più alti si registrano in Umbria (44%), seguita da Emilia Romagna (40,7%) e Valle d'Aosta (40,6%), Toscana (37,6%) e Provincia Autonoma di Trento (37,9%); anche il Lazio e il Friuli-Venezia Giulia dal 2019 hanno superato la soglia del 33% (rispettivamente 35,3% e 34,8%), in coda Campania e Calabria, ancora sotto il 12%. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) stanziava all'interno della missione 4 "Istruzione e ricerca" 4,6 mld per il potenziamento dei servizi per la prima infanzia: gli interventi si prefiggono l'obiettivo di innalzare il tasso di presa in carico dei servizi di educazione e cura della prima infanzia e rappresentano misure che mirano ad avere anche effetti indiretti in termini di "liberazione del tempo". Gli strumenti previsti, oltre ad incoraggiare la ripresa della natalità, sono destinati anche a creare nuovi posti di lavoro.
 - ✓ il calo dei redditi delle famiglie sembra essere un altro elemento che guida l'evoluzione della natalità. Studi recenti dimostrano, infatti, che nei Paesi sviluppati si registra un aumento del numero dei figli all'aumentare del reddito: coloro che hanno alti livelli di retribuzione fanno più figli, anche in ragione della diffusione, nei paesi più evoluti, dei servizi per la cura dei figli e una maggiore cultura organizzativa che favorisce la maternità e le misure di conciliazione della vita e lavoro. La crescente

diseguaglianza reddituale e la connessa precarietà lavorano in direzione opposta nel nostro contesto nazionale.

- ✓ l'effetto positivo dei flussi migratori potrà, secondo le stime, bilanciare soltanto parzialmente il fenomeno ormai strutturale della denatalità.

Diversi interventi normativi si sono posti l'obiettivo di stimolare l'aumento delle nascite, a partire dal c.d. Family act (es. strumenti di conciliazione vita – lavoro, sostegno alla genitorialità, ampliamento dei congedi di maternità e parentali e introduzione dell'Assegno Unico e Universale). Le analisi svolte su questi sussidi mostrano la loro incapacità a modificare il modello culturale che è tuttora predominante nel nostro Paese, secondo il quale i figli avrebbero bisogno di un genitore a casa (tipicamente la madre) per poter crescere serenamente.

Altra caratteristica della struttura demografica italiana è la presenza di popolazione sempre più longeva, conseguenza di diversi fattori, tra i quali il miglioramento della capacità di prevenzione del Sistema Sanitario Nazionale e la diffusione di una migliore alimentazione. Nel 2021 il 23,5% della popolazione italiana ha un'età pari a 65 anni o più e l'età media si è avvicinata ai 46 anni, mentre quella con meno di 15 anni rappresenta solo 12,9%. Un trend che secondo le stime attuali dovrebbe proseguire nei prossimi anni. Le proiezioni demografiche confermano per l'Italia il continuo invecchiamento demografico e il conseguente calo della popolazione in età lavorativa. L'età media della popolazione passerà nell'arco di 30 anni da 45,9 (2021) a 50,6 anni (2050), garantendo all'Italia anche nel prossimo futuro il primato di nazione tra le più anziane al mondo.

Durante la fase pandemica si è registrato un elevato tasso di mortalità: considerando le classi di età, il contributo più rilevante all'eccesso di mortalità del 2021, rispetto alla media degli anni 2015-2019, è dovuto all'incremento

delle morti della popolazione con 80 anni e più che spiega il 72% dell'eccesso di mortalità complessivo.

Questo fenomeno di eccesso della mortalità ha pressoché interessato tutta l'Europa e si è tradotto nella gran parte dei paesi europei in una diminuzione della speranza di vita alla nascita soprattutto nell'anno 2020 (1,6 anni persi in Spagna, 1,2 anni in Italia e Belgio, e -0,7 anni in Francia), tuttavia già in ripresa nel 2021.

Se la speranza di vita continuerà a crescere nel prossimo futuro, il numero di anziani non autosufficienti è atteso raddoppiare fino a quasi 5 milioni entro il 2030. Un trend che necessita di politiche di welfare e di un'assistenza sociosanitaria in grado di rispondere ai crescenti bisogni della popolazione più anziana. In tale ottica, il PNRR ha introdotto diverse misure per potenziare l'assistenza sanitaria sul territorio, promuovere l'inclusione e l'autonomia degli anziani e delle persone non autosufficienti in un contesto il più possibile "deistituzionalizzato".

Di fatto la denatalità e la longevità mettono sotto stress un sistema pensionistico che è transitato da retributivo a contributivo, perché pongono il problema di:

- ✓ un'adeguata base contributiva (unica alternativa sostenibile essendo l'immigrazione in grado di assicurare nuova forza lavoro che presenta però i problemi connessi all'integrazione, alla qualificazione e ad una più bassa produttività media);
- ✓ un allungamento della vita lavorativa e/o di abbassamento delle prestazioni.

Discontinuità delle carriere lavorative

L'Italia è anche un paese ad elevato turnover di lavoratori, con un grado di mobilità in ripresa dopo il “congelamento delle posizioni” determinato dalle misure di contrasto messe in atto per fronteggiare la crisi pandemica, durante la quale la distruzione delle posizioni lavorative è stata arginata soprattutto con il ricorso allo strumento della Cassa integrazione. La ripresa della mobilità è stata, inoltre, favorita dalla ricerca di un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare, come conseguenza della straordinarietà di quanto vissuto negli ultimi anni.

Ulteriore effetto della crisi pandemica è stata la movimentazione dei flussi di lavoro verso i settori che, per diverse ragioni, hanno sperimentato una tenuta dell'attività maggiore. Si è, quindi, assistito ad uno spostamento dell'occupazione verso il settore delle costruzioni, grazie ai diversi incentivi fiscali approvati per favorire la transizione energetica, e verso il comparto dei servizi di informazione e comunicazione (spinta alla transizione digitale), che ha, invece, tratto giovamento dalla diffusione di nuove forme di lavoro e di socialità.

Una peculiarità tutta italiana è quella della maggior dimensione del lavoro autonomo, che seppure su un *trend* calante riguarda quasi 5 milioni di lavoratori. Fino ad oggi il loro coinvolgimento nel sistema di welfare è stato limitato (dati sulle contribuzioni al sistema pensionistico ci dicono che la maggioranza è al minimo di contribuzione) in nome del fatto che si accollano rischio di impresa e possono accumulare risparmi e ricchezza per autoassicurarsi.

La pandemia da COVID-19 ha, però, mostrato la fragilità di questa situazione, suggerendo al legislatore la sperimentazione di strade alternative (Indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa “ISCRO”, estensione Assegno Unico e Universale) cui ci si dovrebbe attendere un “ritorno” di maggior

coinvolgimento economico. Data l'elevata incidenza del lavoro autonomo nel nostro paese in confronto con altre economie sviluppate, l'eccezionalità della crisi pandemica ha indotto il legislatore a riconsiderare l'universalismo del sistema di welfare nei confronti di questa categoria di lavoratori. Tuttavia, l'estensione delle coperture pone contestualmente il problema delle forme di finanziamento e più in generale della copertura da parte della fiscalità generale, tenuto conto del diverso grado di contribuzione al carico fiscale.

Parallelamente l'Italia è il paese europeo con la più alta percentuale di giovani fuori dal mercato del lavoro (Not in Education, Employment or Training - NEET, acronimo utilizzato per indicare quei giovani, tra i 15 e i 29 anni, che non sono impegnati in alcun percorso lavorativo, di studio o formativo). Secondo le statistiche Eurostat, il tasso di giovani non occupati né inseriti in un percorso di istruzione o formazione (NEET) di età compresa tra 15 e 29 anni (23,1%) è risultato essere il più elevato dell'UE nel 2021 (la media UE 27 è pari a 13,1%). Dati che mostrano con chiarezza come i giovani e le donne incontrino una crescente difficoltà nel primo ingresso nel mercato del lavoro e una frazione di essi rischi di rimanere intrappolata nel lavoro occasionale, ponendo un problema di rischio di povertà, sia lavorativa sia pensionistica. Per far fronte alla scarsa partecipazione delle donne e dei giovani al mercato del lavoro, il PNRR ha introdotto due misure innovative come il programma nazionale Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL) e un Piano Nazionale Nuove Competenze, che rivedono e integrano i servizi di ricerca del lavoro e formazione e pongono un accento particolare sulle competenze digitali.

Lavoratori e pensionati poveri

In base ai dati Eurostat, nel 2019 in Italia 11,8% dei lavoratori era povero, dato superiore alla media europea (9,2%). Le cause della povertà lavorativa sono ascrivibili a più fattori fra cui la particolare incidenza nel sistema produttivo

italiano di attività a basso valore aggiunto, le basse retribuzioni associate a ridotti regimi di orario, che in alcuni casi può riflettere situazioni di sottoimpiego involontario o di mascheramento di forme di lavoro irregolari, un sistema di welfare nazionale che non garantisce adeguati ammortizzatori sociali a una parte del mondo del lavoro.

Ma i problemi dei redditi pensionistici originano nel mercato del lavoro. Analizzando la distribuzione dei redditi da lavoro degli assicurati del settore privato nel periodo 2014-2021 si può osservare un incremento della disuguaglianza retributiva: coloro che percepiscono redditi bassi (il 50% meno pagato della popolazione dei lavoratori dipendenti) hanno registrato un peggioramento relativo nel potere di acquisto, fenomeno che non ha interessato i percettori di redditi alti (1% meglio pagato), che al contrario hanno sperimentato un miglioramento. Si osserva una quota crescente di lavoratori che percepiscono un reddito da lavoro inferiore alla soglia di fruizione del Reddito di Cittadinanza. La quota di coloro che percepiscono un reddito inferiore a 1.000 euro annui è raddoppiata tra il 2015 e il 2021 (da 439mila a 905mila) e allo stesso ritmo cresce la quota di chi guadagna meno di 5.000 euro annui (dal 16% del 2015 al 28% del 2021).

Le cause di tale decrescita salariale sono attribuibili alla parcellizzazione della prestazione lavorativa, all'eccessiva flessibilità, un processo che ha interessato maggiormente i dipendenti dei settori marginali del mercato del lavoro (comparto agricolo e domestico) ed i giovani appena entrati nel mercato del lavoro.

Il lavoratore povero oggi sarà verosimilmente anche un pensionato povero tenuto conto che la povertà pensionistica deriverà in futuro dalla ridotta contribuzione: la generazione "X", ossia i lavoratori nati tra il 1965 e il 1980 che hanno sperimentato l'accesso al lavoro con forme flessibili di contratti di lavoro e che percepiranno la pensione calcolata esclusivamente con il sistema

contributivo, registrano un tasso di copertura assicurativa nei primi 15 anni di lavoro rispetto al massimo possibile inferiore a 3,2 punti percentuali rispetto ai lavoratori più anziani. In particolare, i nati nel periodo 1977-1980 hanno risentito degli effetti dell'introduzione negli anni 2000 di contratti di lavoro atipici che da un lato hanno ridotto il tasso di disoccupazione e dall'altro hanno invece determinato una frammentazione della vita lavorativa a cui è riconducibile l'abbassamento della copertura previdenziale.

Analizzando il montante medio annuo accumulato sempre nei 15 anni di carriera tra i lavoratori più giovani e quelli più anziani, emerge una differenza di 1.600 euro, che richiede tre anni di lavoro in più ai giovani per colmare il *gap*.

Il problema dei lavoratori e pensionati poveri è altresì aggravato dalla crescente diffusione del part-time, specialmente tra le donne, a livelli ben superiori della media europea, sia in termini di incidenza assoluta sia in termini di divario tra i generi. Il ricorso al part-time negli ultimi 10 anni è aumentato per entrambi i generi, ma le donne hanno concluso contratti part-time superiori a quelli degli uomini. L'incidenza dei contratti part-time sul totale dei contratti registrati per lavoratori del settore privato extra agricolo si attesta al 18,6% nel 2021, mentre per le donne tale quota sfiora la soglia del 50%. Inoltre, a parità di una serie di caratteristiche (ad es. esperienza, età, qualifica, utilizzo della CIG o dei congedi parentali, regione di lavoro), alcune evidenze indicano che le donne nel mercato del lavoro italiano vivono una situazione di svantaggio rispetto agli uomini (in termini di salari perché lavorano con contratti part-time e in settori a bassa retribuzione).

Le tradizionali misure a sostegno del reddito (ad es. Cassa integrazione Guadagni e NASpl), nonostante le recenti modifiche legislative, non sempre tutelano chi lavora poche ore/giornate, perché richiedono requisiti minimi contributivi e/o soglie dimensionali a livello aziendale. In tali casi il Reddito di

Cittadinanza ha rappresentato uno strumento per attenuare il rischio di povertà reddituale.

A sostegno delle pensioni povere il legislatore, stratificando nel tempo diverse misure, ha moltiplicato gli strumenti (es. assegno sociale, Pensione di Cittadinanza, carta acquisti) che si caratterizzano per un basso grado di universalismo (basato su differenti prove dei mezzi: ISEE, reddito personale o coniugale).

L'impatto della Transizione Digitale

Rispetto a tutte le problematiche esaminate, appare necessario evidenziare una tematica “trasversale”, che sarà sempre più incidente nel rapporto tra popolazione anziana ed erogazione dei servizi. La transizione digitale ed il progressivo invecchiamento della popolazione andranno infatti governati con particolare attenzione, in modo da garantire che siano fornite anche alla popolazione che non rientra nei “nativi digitali” tutte le opportunità di fruizione digitale dei servizi scegliendo liberamente in base alle proprie preferenze, motivazioni e predisposizioni.

Il processo di transizione digitale abbraccia ormai tutta la sfera dell'interazione tra cittadini, imprese e Stato.

In prospettiva, saranno sempre più rilevanti non solo i cambiamenti organizzativi delle imprese/Enti, ma anche l'acquisizione delle nuove competenze digitali da parte sia dei dipendenti delle imprese/Enti sia dei cittadini.

Le trasformazioni tecnologiche determineranno la scomparsa, o il ridimensionamento, di alcune attività lavorative e la nascita di nuove opportunità di impiego che solo le persone adeguatamente qualificate potranno cogliere. Questo processo avrà rilevanti ripercussioni sul piano sociale,

portando all'uscita dal mercato del lavoro di risorse con una formazione non adeguata alla nuova domanda. Per governare questa criticità il sistema di welfare dovrà sostenere e indirizzare percorsi di riqualificazione professionale garantendo adeguati investimenti per la formazione dei lavoratori.

La formazione è necessaria per evitare l'emarginazione professionale delle persone e allo stesso tempo per accelerare il processo di sviluppo e l'innovazione tecnologica nel sistema produttivo, condizione indispensabile affinché il Paese possa essere competitivo nell'economia globale. In questo contesto, la PA ha il compito di creare le infrastrutture, le condizioni e i presupposti per promuovere, orientare e sostenere tale sviluppo e per consentire alle piccole e grandi imprese di essere sempre più competitive sui mercati internazionali. La PA deve quindi cambiare anche sé stessa, diventare efficiente e dinamica rispetto ai nuovi bisogni, capace di adeguarsi con tempestività alle innovazioni tecnologiche in corso. Il coordinamento efficace dell'operato delle diverse Amministrazioni deve avvenire attraverso una gestione comune dei dati, l'adesione a piattaforme tecnologiche e l'uso comune di servizi trasversali. Gli attori dell'ecosistema pubblico devono quindi strutturarsi in rete.

Tale rinnovamento comporterà anche una rivisitazione della modalità di offerta dei servizi erogati, che dovranno essere resi più accessibili, differenziati, integrati e fruibili in linea con gli obiettivi di trasparenza, integrità, inclusione e coinvolgimento dei cittadini.

Analizzando lo stato di avanzamento dell'Unione Europea e dei singoli Stati membri nel settore digitale attraverso i dati del *Digital Economy and Society Index* (DESI) riferiti all'anno 2021 (edizione 2022), emerge che l'Italia continua a migliorare il posizionamento ed il suo punteggio: cresce di due posizioni rispetto al 2020, passando dal 20° al 18° posto tra i 27 stati membri dell'UE con un punteggio pari a 49,3 punti, di poco inferiore alla media UE 27 di 52,3.

I progressi complessivi sono evidenziati in tutti e 4 gli ambiti indagati dal DESI (capitale umano, connettività, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali). In particolare, l'utilizzo dei servizi pubblici digitali ha fatto registrare una crescita considerevole negli ultimi due anni, nonostante vi faccia ricorso solo il 40% degli utenti italiani di internet, rispetto alla media UE 27 del 65%.

Tuttavia, il percorso dell'Italia per raggiungere l'obiettivo del decennio digitale per il 2030 è ancora lungo: il *digital divide* è ancora alto in quanto solo il 46% dei cittadini italiani dispone di competenze digitali di base, il che non consente di colmare il divario con la media europea pari al 54%; le PMI stentano ad adottare le tecnologie digitali come l'*Artificial Intelligence* (AI) e non è ancora pienamente diffusa la rete 5G.

Anche in tale ambito i fondi stanziati dal PNRR e le riforme avviate o ancora da avviare in tale campo continueranno a stimolare la transizione al digitale dell'Italia affinché questa diventi solida e inclusiva.