

# ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

## DELIBERAZIONE N. 11

**Oggetto:** Relazione di fine mandato VII Consiliatura (1° luglio 2022- 30 giugno 2026)

### IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 22 giugno 2026)

**Visto** il Decreto Legislativo 30 giugno 1994, n. 479, di "*Attuazione della delega conferita dall'art. 1, comma 32, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, in materia di riordino e soppressione di enti pubblici di previdenza e assistenza*", che definisce, tra l'altro, all'art. 3, comma 4, i poteri del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;

**Tenuto conto** del *Regolamento concernente norme per l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto nazionale della previdenza sociale* di cui al D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366 e, in particolare, l'art. 4, comma 2 recante la disciplina di esercizio delle funzioni del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;

**Visto** il DPCM del 1° giugno 2022 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS, insediatosi in data 1° luglio 2022;

**Tenuto conto** della 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 *Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza*, approvato con deliberazione CIV n. 25 del 21 marzo 2023, da ultimo modificato dalla propria deliberazione n. 9 del 18 giugno 2024;

**Tenuto conto** del Documento generale di indirizzo con cui il CIV fissa gli obiettivi strategici pluriennali e le rispettive priorità (art. 3 comma 3 del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza), approvato con deliberazione CIV n. 20 del 20 dicembre 2022;

Il Segretario

Il Presidente

## **DELIBERA**

**di approvare** l'allegata Relazione di fine mandato VII Consiliatura (1° luglio 2022-30 giugno 2026) che costituisce parte integrante della presente deliberazione.

IL SEGRETARIO  
(G. Corsini)

IL PRESIDENTE  
(R. Ghiselli)



**Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**

# **Relazione di fine mandato**

## **VII Consiliatura CIV**

(1° luglio 2022-30 giugno 2026)



# Sommario

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
1.1	Presentazione del documento .....	7
1.2	Il ruolo dell'Istituto nel nuovo contesto .....	9
1.3	La Governance dell'Istituto .....	9
<b>2</b>	<b>L'ATTIVITA' DI INDIRIZZO DEL CIV</b> .....	<b>11</b>
2.1	Il Documento Generale di Indirizzo .....	11
2.2	Le Relazioni Programmatiche.....	20
2.3	I Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) .....	28
2.4	Le deliberazioni tematiche.....	30
<b>3</b>	<b>IL BILANCIO</b> .....	<b>37</b>
3.1	Gli atti di Bilancio.....	37
3.2	I principali dati di Bilancio.....	38
<b>4</b>	<b>L'ATTIVITA' DI VIGILANZA DEL CIV</b> .....	<b>45</b>
4.1	Le Relazioni di Verifica .....	45
4.2	Il monitoraggio.....	53
4.3	La verifica dei principali indicatori della qualità dei servizi e delle attività.....	54
<b>5</b>	<b>I RENDICONTI SOCIALI</b> .....	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>I COMITATI E IL TERRITORIO</b> .....	<b>73</b>
6.1	Il rafforzamento del ruolo dei Comitati: deliberazioni CIV n.26 e n.27 del 2023 .....	73
6.2	Le presentazioni dei Rendiconti Sociali e le altre iniziative territoriali.....	81
6.3	Il contenzioso .....	84
6.4	Andamento e attività delle sedi: monitoraggio e confronto .....	88
6.5	Formazione per i Comitati e materiale di supporto .....	88
6.6	Il supporto della Segreteria Tecnica del CIV ai Comitati .....	90
<b>7</b>	<b>GLI APPROFONDIMENTI E GLI EVENTI TEMATICI ORGANIZZATI DAL CIV</b> .....	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>ALTRI EVENTI E APPUNTAMENTI</b> .....	<b>121</b>
8.1	Eventi nazionali a cui ha partecipato il CIV.....	121
8.2	Riunioni e audizioni promosse dal CIV.....	121

<b>9</b>	<b>L'ORGANIZZAZIONE DEL CIV .....</b>	<b>123</b>
<b>9.1</b>	<b>Le Commissioni .....</b>	<b>124</b>
<b>9.2</b>	<b>La Segreteria Tecnica e la sua organizzazione .....</b>	<b>127</b>
<b>10</b>	<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....</b>	<b>131</b>

Con la Relazione di fine mandato facciamo un bilancio sull'attività condotta del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS nel corso della VII Consiliatura.

Nelle pagine che seguono troverete la dettagliata rappresentazione del cammino percorso, gli intenti programmatici, le attività realizzate, le scelte organizzative, i risultati conseguiti e quelli mancati.

Quello che mi sento di aggiungere è che questa è stata una esperienza intensa e fruttuosa, della quale devo ringraziare tante persone.

Innanzitutto il Vice Presidente del CIV, i Coordinatori delle Commissioni e tutti gli altri Consiglieri, non solo per il competente contributo che hanno fornito all'attività del Consiglio ma soprattutto con il rigore e la lealtà con cui, assieme, siamo stati in grado di gestire una attività così delicata sapendo coniugare il punto di vista che ognuno di noi era chiamato a rappresentare con la capacità di trovare sempre una sintesi che consentisse al Consiglio di produrre una rilevante attività, guardando innanzitutto all'interesse dell'Istituto e del Paese.

Un ringraziamento altrettanto sentito alla Segreteria Tecnica del CIV, al Coordinatore, agli altri dirigenti e a tutti i funzionari, per la qualità dell'impegno evidenziato nel gestire la loro essenziale funzione, per essere stati determinanti nel realizzare gli sfidanti obiettivi che il Consiglio si era dato, nell'aver gestito, con un elevato livello di competenza, le rilevanti novità introdotte e nell'aver saputo collaborare con correttezza e nel rispetto reciproco. Un grazie speciale alla Segreteria del Presidente del CIV per il supporto e la straordinaria pazienza evidenziata.

Mi auguro che l'esperienza condotta sia stata utile per l'Istituto e per chi, lavoratori, cittadini e imprese, il CIV ha il compito di rappresentare.

Questi anni mi hanno concesso la fortuna di conoscere e collaborare con tante persone, che operano nel CIV e negli altri Organi, nella Direzione centrale e nelle Sedi territoriali, nei Comitati. Persone con le quali, oltre ad un rapporto professionale, è maturata anche una stima e un sentimento di amicizia. Un patrimonio di relazioni umane che porterò sempre con me.

Roberto Ghiselli



## **1 INTRODUZIONE**

### **1.1 Presentazione del documento**

La "Relazione di fine mandato" del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS è il documento nel quale vengono descritti i passaggi più significativi dell'attività del Consiglio nel corso della VII Consiliatura, dal suo insediamento, avvenuto il 1° luglio 2022, a oggi.

La Relazione segue un percorso descrittivo che partendo dall'analisi dei propri documenti di programmazione, di indirizzo strategico e degli atti di bilancio, prosegue con l'evidenziare l'attività di verifica e vigilanza, gli approfondimenti tematici realizzati e i relativi eventi di presentazione, la gestione del rapporto con il territorio e il ruolo conferito ai Comitati, fino a illustrare la struttura e l'organizzazione del CIV, per quanto concerne la composizione, l'articolazione dell'attività e l'organizzazione della Segreteria tecnica di supporto.

#### **L'attività di indirizzo**

La Relazione parte dalla descrizione del Documento Generale di Indirizzo, il documento programmatico di Consiliatura che ha orientato costantemente l'attività strategica del Consiglio in questi anni e che costituisce il principale termine di raffronto e valutazione rispetto all'attività concretamente realizzata in questo periodo.

Il Documento Generale di Indirizzo, partendo da una valutazione sul contesto socioeconomico e istituzionale nel quale si avviava la Consiliatura, indicava le priorità strategiche dell'attività del CIV, ponendo al centro l'utenza e il territorio nonché il tema di un profondo rinnovamento dell'Istituto e la valorizzazione delle sue risorse, umane e tecnologiche, per essere all'altezza delle nuove sfide e dei nuovi e complessi compiti affidati all'INPS. Il Documento si poneva inoltre l'obiettivo di rafforzare l'attività di vigilanza e il coinvolgimento dei Comitati, del mondo associativo e degli intermediari nell'attività dell'Istituto.

La Relazione contiene inoltre una sintesi delle deliberazioni di indirizzo per gli altri Organi di governo, a iniziare dalla "Relazione Programmatica" che, annualmente, rappresenta l'atto che avvia il ciclo della programmazione e del bilancio dell'Istituto e che ha come principali punti di approdo programmatici il Bilancio preventivo e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Oltre alla "Relazione Programmatica", in questo documento vengono illustrate le altre linee di indirizzo approvate dal CIV relative a singole tematiche, da quelle più generali, come la Riorganizzazione complessiva dell'Istituto, a quelle relative ad aspetti più specifici.

## **Gli atti di bilancio**

Altrettanto importanti sono state le deliberazioni relative agli atti di Bilancio, in particolare quelle relative all'approvazione, in via definitiva, del Bilancio Preventivo e del Rendiconto Generale, nonché il Riaccertamento dei residui, le Note di variazione al bilancio, la Nota di assestamento al bilancio preventivo e il Piano di investimento e disinvestimento.

## **L'attività di verifica e vigilanza**

Nel corso della Consiliatura il CIV ha introdotto nel proprio Regolamento di Organizzazione la "Relazione di Verifica", il principale strumento attraverso il quale il Consiglio esercita la sua funzione di Vigilanza. Nel documento vengono riportate le sintesi delle tre Relazioni approvate in questi anni che evidenziano il rapporto tra gli obiettivi contenuti negli atti di indirizzo del CIV e il loro grado di realizzazione.

## **I Rendiconti Sociali**

La Relazione illustra anche i principali contenuti dell'altro importante documento di verifica predisposto dal CIV, il Rendiconto Sociale, nazionale e la sua articolazione territoriale. Infatti, in questa Consiliatura il CIV ha predisposto anche tutti i Rendiconti Sociali regionali e provinciali, in collaborazione con i Comitati, con le Direzioni territoriali e con le Direzioni centrali competenti.

I Rendiconti Sociali contengono alcuni fra i principali dati socioeconomici del territorio e le attività dell'Istituto, evidenziate in termini di prestazioni erogate e di qualità dei servizi. L'altra innovazione significativa realizzata in questa Consiliatura è stata la presentazione dei Rendiconti Sociali in quasi tutte le province, oltre a confermare quelle regionali e nazionale. Gli eventi di presentazione sono stati delle importanti occasioni di approfondimento e di socializzazione dei dati ma anche di confronto, finalizzato allo sviluppo della collaborazione, con i principali attori sociali e istituzionali del territorio.

## **Gli approfondimenti tematici e gli eventi**

In questa Consiliatura il CIV ha considerato utile effettuare una serie di approfondimenti tematici su questioni di natura economica e sociale di interesse generale, particolarmente connessi all'attività dell'Istituto, spesso realizzati con la collaborazione delle direzioni e dei coordinamenti centrali competenti. L'obiettivo era quello di fornire, a tutti i soggetti interessati, elementi di conoscenza e analisi utili per rafforzare la consapevolezza sugli argomenti trattati e per favorire l'attività istituzionale, di ricerca e di rappresentanza in capo ai diversi interlocutori coinvolti nelle iniziative di presentazione dei lavori. La Relazione illustra in sintesi i contenuti degli approfondimenti e le interlocuzioni che si sono realizzate nel corso degli eventi di presentazione fra i diversi e qualificati interlocutori del mondo istituzionale, associativo e accademico.

La Relazione evidenzia inoltre le attività che si sono tenute in questi anni nei territori, sia a livello regionale che provinciale, e che hanno visto la partecipazione e il supporto da parte del CIV.

## **La struttura del CIV**

La Relazione inoltre descrive la struttura del CIV, sia per quanto concerne la composizione e l'organizzazione operativa dell'Organo, in particolare la sua articolazione in Commissioni, sia l'assetto della sua Segreteria tecnica, con le funzioni dirigenziali e i teams istituiti.

### **1.2 Il ruolo dell'Istituto nel nuovo contesto**

L'avvio della Consiliatura ha coinciso con il periodo post-pandemico nel quale il Paese ha visto una sensibile ripresa produttiva e occupazionale, determinata in particolare da un "rimbalzo" post-covid, particolarmente rilevante perché l'Italia era il Paese europeo maggiormente colpito dalla pandemia, dagli investimenti finanziati con le risorse del PNRR attraverso il quale la Comunità europea riconosceva al nostro Paese questa particolare situazione di difficoltà e dai forti interventi di sostegno all'attività edilizia, da sempre settore trainante per l'economia, che hanno svolto una funzione anticiclica rilevante.

Questa fase ha consentito all'Istituto di recuperare una relativa stabilità nella sua attività, messo a dura prova nella fase della pandemia, in particolare a causa delle nuove prestazioni che in quella fase sono state introdotte a sostegno delle famiglie e delle imprese e per le gravissime difficoltà in cui il personale si è trovato a operare. Una prova che, comunque, ha evidenziato la grande capacità dell'Istituto e del suo personale di saper affrontare con responsabilità, impegno e competenza, anche le situazioni più difficili.

In questo quadriennio, in continuità con gli anni precedenti, il legislatore ha ulteriormente ampliato le attività affidate alla gestione dell'Istituto, in particolare con l'introduzione dell'Assegno Unico Universale e il rafforzamento dei congedi parentali, la modifica di prestazioni preesistenti, come il Reddito di cittadinanza che diventa ADI e SFL, l'attribuzione di nuove funzioni, in particolare in materia di politiche del lavoro, con la predisposizione e la gestione del SIIIS, e le attività connesse alla disabilità.

Per far fronte a queste nuove incombenze l'Istituto ha incrementato gli investimenti sulle nuove tecnologie informatiche e ha programmato alcuni adattamenti riorganizzativi ma, considerando il tendenziale e rilevante calo del personale impiegato, l'importate numero di assunzioni realizzate in questo periodo ha contribuito solo a tamponare la situazione e l'Istituto ha visto, e vede ancora, particolari difficoltà in termini di organici, in particolare in alcune aree del Paese.

### **1.3 La Governance dell'Istituto**

In questi anni di Consiliatura sono stati diversi i cambiamenti nella governance dell'Istituto, sia per quanto concerne gli aspetti normativi sia per gli assetti degli Organi di governo.

Nella prima fase della Consiliatura era in carica il CdA insediato il 15 aprile 2020 e il Direttore Generale era stato nominato l'11 febbraio 2022. Il mandato di questi Organi è stato interrotto con l'avvio di una riforma della Governance e, nel frattempo, l'Istituto ha avuto una gestione commissariale iniziata il 22 giugno 2023

e terminata il 18 aprile 2024, con la conferma del precedente Direttore Generale. La riforma della Governance sostanzialmente è consistita nel superamento della figura del Vicepresidente, nell'allineamento delle scadenze del mandato tra Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale e nella modifica dello status di quest'ultimo, ridimensionato nel ruolo di Organo autonomo rispetto alla funzione del CdA. Superata la gestione commissariale il nuovo CdA si è insediato il 18 aprile 2024 e il 30 aprile 2024 è stato nominato il nuovo Direttore Generale.

In questo periodo anche il Consiglio di Indirizzo e vigilanza ha visto modificato il suo assetto. Nel 2022, a seguito dell'incorporazione dell'INPGI nell'INPS, la composizione del CIV è stata ampliata con due rappresentanti della Federazione Nazionale Stampa Italiana e, nel 2025 il CIV è stato integrato con un rappresentante delle Associazioni che si occupano di disabilità, nelle sedute in cui vengono trattati i temi che riguardano questo argomento.

In questi anni avvicendamenti vi sono stati anche negli Organi di controllo e valutazione: il Collegio dei sindaci, il Magistrato della Corte dei conti e l'Organismo Interno di Valutazione.

Anche i Comitati territoriali in questi anni hanno visto cambiata la loro funzione. In particolare, con la deliberazione n.26/2023 del CIV, ai Comitati regionali e provinciali sono state attribuite nuove funzioni, a supporto dell'attività stessa del Consiglio, in particolare nella gestione del rapporto con le rappresentanze territoriali dell'utenza, le Istituzioni e gli altri Enti, i Patronati e gli intermediari, e nel rapporto di collaborazione con le Direzioni territoriali dell'Istituto.



## **2 L'ATTIVITA' DI INDIRIZZO DEL CIV**

L'attività di indirizzo viene esercitata dal CIV ai sensi dell'art.3 del decreto legislativo n.479/1994 che prevede che il Consiglio "definisce i programmi e individua le linee di indirizzo dell'ente e, nell'ambito della programmazione generale, determina gli obiettivi strategici pluriennali". La norma prevede inoltre che il CIV "definisce, in sede di autoregolamentazione, le modalità e le strutture con cui esercitare le proprie funzioni ed emana le direttive di carattere generale relative all'attività dell'Ente".

L'art.3 del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza prevede che i principali strumenti attraverso cui il Consiglio esercita la sua funzione di indirizzo sono il "Documento generale d'Indirizzo", le "Relazioni Programmatiche", i Piani pluriennali e altre specifiche deliberazioni di indirizzo.

### **2.1 Il Documento Generale di Indirizzo**

Il Documento Generale di Indirizzo è il principale documento di programmazione strategica che orienta l'attività del CIV nel corso del suo mandato. In questa Consiliatura il Documento è stato approvato con la deliberazione n.20 del 20 dicembre 2022. La predisposizione e l'approvazione del Documento è prevista dal Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del CIV, entro sei mesi dall'insediamento del Consiglio. Il Documento, contestualmente, fissa gli impegni programmatici del CIV e gli obiettivi per l'Istituto. da raggiungersi nel quadriennio e, pertanto, costituisce anche il principale termine di raffronto e di valutazione dell'attività concretamente realizzata nel corso della Consiliatura.

Il Documento si sviluppa su quattro capitoli. Il primo evidenzia le principali trasformazioni socioeconomiche e le funzioni dello Stato sociale, il secondo si riferisce alla funzione e alla governance dell'INPS, il terzo tratta il tema dei Servizi dell'Istituto, il quarto i fattori della produzione. Il Documento contiene in allegato anche una nota sul contesto socioeconomico del Paese e le principali trasformazioni, redatto a cura della Direzione Centrale Studi e Ricerche.

#### **Le principali trasformazioni sociali ed economiche**

Il Documento Generale di Indirizzo, parte da una valutazione sul contesto socioeconomico e istituzionale nel quale si è avviata la Consiliatura e in particolare le dinamiche evolutive che riguardano:

- 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, la conseguente tendenziale riduzione del rapporto fra la popolazione attiva e quella in età di pensione, fenomeno non adeguatamente compensato dal saldo dei flussi migratori;

- la costante crescita della discontinuità delle carriere lavorative, sia nella componente del lavoro dipendente sia del lavoro autonomo, accompagnata da una marcata disoccupazione giovanile, femminile e da un'alta percentuale di NEET;
- la crescita della quota di lavoro povero, conseguenza di più fattori, come l'aumento 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;
- l'impatto della transizione digitale, trasversale a tutti gli ambiti della società, che trasformerà sempre più il tessuto produttivo e il mercato del lavoro.

Queste trasformazioni devono indurre tutti i soggetti coinvolti a intervenire con politiche adeguate economiche, sociali e tecnologiche per contrastarne i rischi e valorizzare le nuove opportunità.

### **Una aggiornata funzione dello Stato Sociale**

In questo contesto il Documento sottolinea che il ruolo delle politiche sociali deve cambiare per essere in grado di dare risposte adeguate alle nuove sfide. Le ragioni dello sviluppo sociale quindi si affiancano a quelle economiche e entrambe sono fra loro complementari: 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.

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.

### **Il ruolo e l'autonomia dell'INPS**

Per il CIV 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 inserito come protagonista fondamentale.

In questo ruolo, patrimonio dello Stato nel suo insieme, 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 eroga prestazioni e servizi sia di natura previdenziale che assistenziale, assumendo fino in fondo entrambe queste insostituibili funzioni. 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, anche con il supporto delle nuove tecnologie.

### **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, nelle politiche del lavoro, per le politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione, per le politiche sociosanitarie, per le politiche di legalità nel lavoro e di contrasto all'evasione contributiva.

Pertanto, il Documento sostiene che occorre determinare le condizioni affinché la rete complessiva degli attori che agisce su queste tematiche, 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.

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

Per il CIV l'Istituto, a tutti i livelli, dovrà sempre più essere portatore di conoscenza del contesto sociale ed economico, di conoscenza dei problemi della popolazione, nodo fondamentale della rete del welfare territoriale e non più solo erogatore di prestazioni e servizi.

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, a iniziare dall'Intelligenza Artificiale, mettono a disposizione.

Pertanto il Documento ritiene che si renda 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.

Inoltre, è necessario puntare ad un Ente che crei valore pubblico per i cittadini passando dalla centralità dell'adempimento a quella del bisogno e, da questa, alla centralità della persona.

Passare, quindi, dalla semplice 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 inespressi, alimentare la rete della protezione necessaria, con un approccio personalizzato e proattivo.

In questo contesto, diventa più marcato e qualificato il ruolo degli Enti di Patronato, degli intermediari istituzionali e delle associazioni che, assieme all'Istituto, già dispongono ma dovranno disporre sempre di più nel futuro, di strumenti adeguati a una tutela integrata e multidisciplinare.

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 in termini di impatto.

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, facendo sì che ogni attore sia coinvolto maggiormente nell'ambito delle specifiche funzioni a lui riconosciute dalla normativa e dalla sua rappresentanza.

### **La governance**

Nell'affrontare il tema della "governance" dell'Istituto il Documento evidenzia che l'attuale sistema, 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 delle diverse componenti della rappresentanza sociale dell'utenza.

Per il CIV 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, l'obiettivo che il CIV si propone è di rafforzare il sistema di governance 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, ad iniziare dalla redazione dei PIAO;
- una riorganizzazione della struttura stessa del CIV, finalizzata a favorirne il suo rafforzamento, partendo dalla valorizzazione delle competenze interne;
- il rafforzamento del 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 di organizzazione.
- il maggiore coinvolgimento dei 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

### **La funzione e gli strumenti di programmazione e vigilanza del CIV**

Il Documento sottolinea che la funzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto dovrà essere rafforzata anche con 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 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, il Documento precede l'introduzione di 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.

### **I servizi e la loro qualità**

Con il Documento 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.

In particolare, è necessario ridurre i tempi di erogazione dei servizi e degli adempimenti connessi alla richiesta di una prestazione, favorire l'offerta proattiva per raggiungere anche gli utenti con minori conoscenze, ridurre il contenzioso, semplificare le procedure e ridurre adempimenti a carico delle imprese, dei cittadini e degli intermediari, potenziare la sperimentazione e l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative, soprattutto attraverso l'Intelligenza Artificiale.

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, gli Enti di Patronato, 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.

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, l'utilizzo delle tecnologie digitali dovrà essere un importante strumento per favorire questa "presa in carico", ma non potrà mai sostituire la funzione della consulenza e della tutela diretta.

### **La presenza organizzativa dell'Istituto e i processi produttivi**

Le importanti trasformazioni 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.

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.

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, 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.

### **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. Alcuni 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.

### **Le risorse**

Il Documento sottolinea che 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.

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 vengono finanziate dalla fiscalità generale.

In tema di risorse, 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.

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.

### **Le politiche delle risorse umane**

Per il CIV 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. 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, la conciliazione dei tempi e le pari opportunità, nonché il 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.

Questi sono i principali contenuti del Documento Generale di Indirizzo approvato dal CIV all'inizio della Consiliatura. La struttura della Relazione di fine mandato consente di ripercorrere, nelle pagine successive, gli atti e le attività prodotte, dal Consiglio e dall'Istituto nel suo insieme, cercando, in conclusione, di valutare il grado di realizzazione degli indirizzi strategici, le difficoltà incontrate, i risultati concreti prodotti, soprattutto gli impatti nei confronti dell'utenza e del territorio.

## 2.2 Le Relazioni Programmatiche

La Relazione Programmatica è proposta e approvata annualmente dal CIV, nel rispetto dell'articolo 3 del proprio Regolamento generale di organizzazione e funzionamento, e degli articoli 2 e 6 del Regolamento di amministrazione e contabilità dell'Istituto, nell'ambito di quanto previsto dalla vigente normativa.

Con questo documento, il CIV definisce gli obiettivi strategici pluriennali e le linee di indirizzo generali che costituiscono i riferimenti dei processi e dei flussi di programmazione. Il CIV ha predisposto le Relazioni Programmatiche attraverso un percorso di consultazione, numerose audizioni e la valutazione della documentazione trasmessa, che ha coinvolto i principali *stakeholder* dell'Istituto, in particolare i Patronati e gli intermediari istituzionali, le rappresentanze dei lavoratori che operano nell'Istituto, i Comitati regionali, provinciali e Centrali, la Tecnostruttura.

Nel corso della Consiliatura sono state introdotte rilevanti novità nella predisposizione delle Relazioni programmatiche. In particolare, contestualmente all'approvazione della Relazione Programmatica relativa al triennio successivo si provvede ad un aggiornamento della Relazione riguardante anche l'anno in corso, tenendo conto delle novità e delle esigenze emerse dopo l'approvazione della precedente Relazione. Contestualmente, si procede ad individuare quelle linee di indirizzo che, previste nella Relazione che comprende l'anno in corso, devono essere completate entro lo stesso l'anno.

In questa Consiliatura sono state approvate le seguenti quattro Relazioni Programmatiche:

- Relazione Programmatica per gli anni 2023/2025 (Deliberazione n.13 del 2022);
- Relazione Programmatica per gli anni 2024/2026 (Deliberazione n.33 del 2023);
- Relazione Programmatica per gli anni 2025/2027, insieme al documento di "Esigenze di modifiche normative individuate dal CIV", "Aggiornamento della Relazione Programmatica per gli anni 2024/2026", "Linee di indirizzo da completarsi entro il 2024" (Deliberazione n.12 del 2024);
- Relazione Programmatica per gli anni 2026/2028, insieme al documento di "Esigenze di modifiche normative individuate dal CIV", "Aggiornamento della Relazione Programmatica per gli anni 2025/2027", "Linee di indirizzo da completarsi entro il 2025" (Deliberazione n.9 del 2025);
- Relazione Programmatica per gli anni 2027/2029, insieme al documento di "Esigenze di modifiche normative individuate dal CIV", "Aggiornamento della Relazione Programmatica per gli anni 2026/2028", "Linee di indirizzo da completarsi entro il 2026" (Deliberazione n.10 del 2026).

A iniziare dalla Relazione Programmatica per gli anni 2025/2027, la predisposizione della stessa è supportata anche da quanto emerso dalla Relazione di Verifica sull'anno precedente, redatta annualmente

che riporta l'attività svolta dagli Organi di gestione, in rapporto agli atti di programmazione, alla qualità dei servizi erogati, alla gestione complessiva delle risorse e al raggiungimento degli obiettivi fissati. La Relazione di Verifica monitora l'andamento dell'anno precedente, apprezzandone i risultati, e consente pertanto, sulla base delle criticità emerse e sul grado di raggiungimento degli obiettivi monitorati, di aggiornare la programmazione dell'anno in corso ed essere da supporto nell'individuazione dei nuovi obiettivi strategici per il triennio successivo.

### **I principali contenuti delle relazioni programmatiche**

Le Relazioni programmatiche sono strutturate per Missioni, Programmi e Linee di indirizzo. Nel corso della Consiliatura sono state apportate alcune limitate modifiche alla sua struttura, in particolare per determinare una coincidenza completa fra la classificazione della Relazione programmatica e quella del Bilancio per missioni e programmi, tenendo anche conto delle interlocuzioni nel frattempo intervenute su questo argomento con il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Considerando la durata triennale della programmazione, le Linee di indirizzo in molti casi sono state riproposte nelle varie Relazioni, o perché in corso di realizzazione o perché comunque non realizzate. Ogni anno alcune Linee sono state introdotte e altre non riproposte, in relazione alle novità intervenute, all'eventuale conseguimento della misura o al superamento della stessa.

Pertanto, per evitare una eccessiva ripetitività nella rappresentazione dei contenuti delle singole Relazioni Programmatiche, vi proponiamo una sintesi della sola Relazione 2027-2029, l'ultima approvata, rimandando alla lettura delle sintesi delle Relazioni di verifica contenute in questo volume che contengono la descrizione delle diverse linee di indirizzo approvate e il loro andamento accertato in sede di monitoraggio e verifica.

### **Relazione Programmatica 2027-2029**

La Relazione Programmatica 2027-2029 ha visto lo sviluppo di 64 linee di indirizzo, ripartite in 6 Missioni e 21 Programmi.

Nell'ambito della Missione politiche previdenziali, il CIV pone attenzione alle pensioni dei dipendenti del settore privato in particolare indirizzando l'Istituto sull'ottimizzazione dell'efficienza e della tempestività del sistema di ricalcolo delle prestazioni pensionistiche al fine di garantire ai pensionati un calcolo pensionistico che prevenga il rischio di perdita o prescrizione dei diritti. Mentre per i lavoratori iscritti alla gestione del Fondo ex ENPALS si richiama la deliberazione n.7 del 2026 con cui il CIV impegna l'Istituto a risolvere criticità rilevate in tale gestione, tra cui prevedere livelli di servizio uniformi sul territorio nazionale, dialogo tra le banche dati, ridisegno del processo interno dalla sistemazione della posizione assicurativa fino alla liquidazione della pensione. Relativamente alle pensioni dei dipendenti del settore pubblico, il CIV impegna

l'Istituto ad automatizzare ulteriormente il processo di riliquidazione e ricostituzione delle pensioni dei dipendenti pubblici per gestire puntualmente le richieste e determinare precisamente il livello di giacenza.

Rispetto al programma dei lavoratori autonomi, il CIV delinea due linee di indirizzo: la prima in cui viene chiesta la realizzazione di un modello organizzativo e informatico per accelerare la trasformazione delle pensioni da provvisorie a definitive con contestuale avvio di un confronto con l'Agenzia delle Entrate volta a migliorare la rapidità con cui vengono prodotti i certificati reddituali; la seconda in cui viene sollecitato l'efficientamento delle procedure relative all'indennizzo per la cessazione definitiva dell'attività commerciale, permettendo ai lavoratori un accesso rapido e semplificato agli indennizzi previsti.

Rispetto al tema del TFR e TFS dei lavoratori dipendenti del settore pubblico, il CIV impegna l'Amministrazione a garantire la fluidità dei processi di erogazione dei trattamenti, intervenendo sull'assetto organizzativo, sui sistemi informatici e sulla dotazione organica degli Uffici, e di conseguenza assicurare la tutela dei diritti dei lavoratori.

Per la Missione diritti sociali, politiche sociali e famiglia, il CIV nel corso della Consiliatura ha posto particolare attenzione al programma relativo agli assegni ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili, in funzione delle nuove attività assegnate all'Istituto in conformità alle normative sulla disabilità e la non autosufficienza, anche attraverso deliberazioni specifiche (deliberazioni n.3 e n.18 del 2025 e n.4 del 2026), impegnando l'Amministrazione a potenziare l'area medico-legale al fine di garantire tempi di risposta adeguati e di gestire le aree più critiche.

Rispetto al programma prestazioni creditizie e sociali, il CIV impegna l'Istituto a dare attuazione alla deliberazione n.5 del 2026 con particolare attenzione al coinvolgimento delle organizzazioni sindacali dei lavoratori nella gestione del Fondo Credito, alla regolamentazione delle prestazioni e all'incremento delle risorse da utilizzare alle prestazioni. Rispetto alla tematica dell'inclusione sociale, il CIV indirizza l'Amministrazione a garantire la massima interconnessione tra gli attori istituzionali, associativi, professionali e i servizi per l'impiego e la formazione coinvolti nella gestione dell'ADI, SFL e il SIIISL così da garantire l'effettiva presa in carico dei bisogni dei cittadini. Particolare attenzione pone il CIV nel valorizzare e diffondere le diverse forme di collaborazione con i soggetti istituzionali e associativi titolati alla gestione delle diverse politiche rientranti nell'ambito dell'attività dell'Istituto.

Il CIV, rispetto al tema delle integrazioni salariali (CIGO e CIGS) presente nella Missione politiche per il lavoro, chiede all'Amministrazione di implementare e rafforzare il processo di reingegnerizzazione delle procedure informatiche per favorire un semplice e rapido accesso agli ammortizzatori sociali, garantendone un'erogazione efficace ed efficiente e contestualmente migliorando i rapporti con gli intermediari e i soggetti istituzionali, e valorizzando la partecipazione della rappresentanza collettiva.

I temi della Missione servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni su cui il CIV ha posto particolare attenzione sono diversi. Rispetto al programma relativo all'indirizzo politico-amministrativo il CIV sottolinea l'importanza di consolidare la comunicazione bidirezionale tra INPS e Patronati, attraverso COMBIPAT, rafforzando la condivisione delle informazioni per fornire adeguata assistenza e tutela ai cittadini, ampliando la funzionalità del portale dei Patronati. Mentre nel rapporto tra Istituto e CAF, sottolinea l'importanza di favorire la digitalizzazione e semplificazione delle procedure e l'automazione dei controlli e di completare il processo di adozione della delega digitale centralizzata pluriennale estendendola agli altri servizi svolti dal CAF per conto dell'INPS. Inoltre, evidenzia l'importanza dell'informativa preventiva verso le associazioni di rappresentanza dei lavoratori, dipendenti e autonomi, dei pensionati e delle imprese, sull'attività dell'Istituto, sulle novità normative e tecnologiche, sulle campagne informative che comportino ricadute sulle suddette categorie per garantire maggiore tutela per l'utenza.

In ambito *customer care*, il CIV, al fine di avere una maggiore solidità dei dati e delle platee coinvolte e, di conseguenza poter utilizzare gli esiti delle indagini per intervenire sul modello organizzativo e sui processi di lavoro in modo efficace ed efficiente, impegna l'Istituto ad evolvere il sistema di misurazione della soddisfazione dell'utenza e della qualità dei servizi erogati attraverso lo sviluppo ed il potenziamento degli strumenti di rilevazione e del sistema informatico a supporto, introducendo anche indicatori di impatto per la misurazione e la valutazione degli effettivi benefici a favore dell'utenza.

Rispetto alla tematica dell'accesso ai servizi, il CIV ribadisce l'importanza di considerare il *Contact Center* Multicanale parte integrante di tutti i processi dell'Istituto volti alla gestione del servizio all'utente attraverso la gestione di una strategia ed una visione unitaria, integrata e coordinata della comunicazione tra tutte le aree dell'Istituto ed il *Contact Center* Multicanale, dando attuazione anche alla deliberazione del CIV n. 6 del 2026. Inoltre, al fine di agevolare l'utente che si trova in realtà territoriali più decentrate di collegarsi con la sede che abbia la competenza specifica per trattare la propria problematica, il CIV rileva la necessità di potenziare la piattaforma web meeting. Questa Consiliatura ha previsto l'attuazione del Piano Strategico sugli assetti territoriali 2024-2026 (deliberazioni CIV n. 34/ del 2023 e n. 13 del 2025) con l'obiettivo di valorizzare le diverse modalità di accesso ai servizi dell'Istituto, creando strumenti di integrazione tra esse supportati dalle innovazioni tecnologiche in atto, e una mappa in cui si evidenzia il servizio scelto dall'utente e la sede alla quale ci si rivolge che permetterà di programmare l'organizzazione degli uffici. Rispetto all'articolazione della presenza dell'Istituto sul territorio, l'attuazione del Piano Strategico sugli assetti territoriali mira a garantire un'evoluzione organizzativa progressivamente integrata, che generi un programma operativo strutturato, articolato in deliverable, milestone e indicatori di impatto su accesso ai servizi, distribuzione dei carichi di lavoro, personale coinvolto e Valore pubblico generato, avendo il Metaprocesso come sistema centrale di assegnazione e gestione delle pratiche, al fine di garantire trasparenza, tracciabilità e ottimizzazione delle risorse. Il CIV sottolinea l'importanza di assicurare un

servizio coerente e uniforme monitorando la performance di tutti i canali di accesso dell'Istituto, e presidiando le attività in connessione tra l'Istituto e gli altri soggetti, Istituzionali e associativi, presenti sul territorio nella gestione delle politiche sociali.

Sul tema dell'attività di vigilanza, il CIV chiede all'Amministrazione di individuare un modello che integri efficacemente, in una filiera unitaria, un forte investimento nella Vigilanza documentale, un aggiornamento del ruolo e delle modalità operative degli ispettori, supportato da un adeguato apparato tecnologico. Il CIV, inoltre, chiede l'estensione del modello dei Piani pluriennali alla Vigilanza Ispettiva e Documentale e di rafforzare le competenze del ruolo ispettivo dell'INPS e dell'INAIL, attraverso un'azione congiunta degli Organi, in sinergia con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro; l'aggiornamento del modello organizzativo della vigilanza tenuto conto del ripristino del ruolo degli ispettori, garantendo l'integrazione e la sinergia tra la vigilanza documentale e l'attività di vigilanza ispettiva e garantire un miglior presidio del territorio; l'accelerazione del processo di funzionamento del Portale Nazionale del lavoro Sommerso e del Comitato Nazionale per la prevenzione e il contrasto del lavoro sommerso (in cui vi è un dialogo operativo tra le banche dati e i verbali ispettivi).

Il CIV ribadisce l'importanza della piena collaborazione dell'Istituto con gli Organi giurisdizionali, sul modello già avviato con le Procure della Repubblica, estendendo le positive esperienze di alcuni territori per il contrasto efficace allo sfruttamento dei lavoratori e concorrenza sleale tra imprese.

Il CIV richiede che il sistema di contrasto del fenomeno delle indebite o fraudolente compensazioni attui efficaci e tempestive azioni di contrasto attraverso una più intensa collaborazione con Agenzia delle Entrate.

Il CIV chiede il potenziamento dello strumento "Monitoraggio congruità occupazionale appalti" MoCOA, la gestione efficace degli Indici Affidabilità Contributiva (ISAC) per il contrasto al sommerso a tutela dei lavoratori e per la leale concorrenza tra le imprese, una più efficace azione in materia di responsabilità solidale, il miglioramento dell'indicatore relativo al rapporto accertato/riscosso da correlare ai conseguenti effetti deflattivi sul contenzioso.

Rispetto alla tematica del contenzioso, il CIV, per agevolare e rendere più efficace l'attività dei Comitati, chiede di proseguire nella revisione della procedura informatica SISCO al fine di consentire ai Comitati la conoscenza del completo percorso amministrativo e giudiziale in capo ad ogni ricorrente; realizzare un database dei pronunciamenti dei Comitati, organizzato in base a criteri omogenei di classificazione per materia; costituire uno specifico tavolo con la presenza di Enti di Patronato e di altri intermediari accreditati per favorire l'assunzione di decisioni e soluzioni univoche e condivise sul territorio nazionale, idonee a definire il contenzioso e che monitori tempestivamente la presentazione di ricorsi seriali con soluzioni giurisprudenziali costanti, adottando ogni azione utile al fine di sostenere le Strutture competenti.

Attraverso il coinvolgimento dei Comitati territoriali e centrali, il CIV chiede di proseguire nell'attività di riduzione delle giacenze attraverso il coinvolgimento dei Comitati territoriali e centrali, sostenendo così il processo di miglioramento della gestione del contenzioso, al fine di efficientare tutti i processi che contribuiscono a favorire un minor ricorso al contenzioso giudiziario, anche al fine di ridurre la spesa.

Inoltre, l'Amministrazione deve cercare di prevenire le ragioni del contenzioso in materia di malattia dei lavoratori, modificando le procedure di accertamento per garantire il rigoroso rispetto della normativa e dei diritti del lavoratore.

Particolare attenzione viene posta dal CIV nel chiedere all'Amministrazione di adottare, anche attraverso i contributi degli Enti di Patronato e di altri intermediari, ogni iniziativa volta a contrastare e scoraggiare fenomeni reiterati attinenti a comportamenti volti ad alimentare artificialmente il contenzioso nelle realtà territoriali di maggior diffusione del fenomeno.

In tema di gestione dei rischi, il CIV impegna l'Amministrazione ad adottare il modello di gestione integrata dei rischi, per assicurare una visione complessiva dei possibili rischi nei diversi processi e definire le priorità strategiche, integrandolo nel ciclo di programmazione dell'Istituto.

In questi anni in cui il PNRR ha dato una notevole spinta alla digitalizzazione dell'Istituto, il CIV chiede all'Amministrazione di concretizzare sinergie e integrazione tra le pubbliche amministrazioni, gli *stakeholders*, le parti sociali e gli intermediari nella realizzazione dei diversi progetti di innovazione e digitalizzazione, anche attraverso la piattaforma "Welfare as a Service", infrastruttura abilitante dell'interoperabilità tra amministrazioni e della programmazione integrata delle politiche sociali, orientata alla costruzione di servizi al cittadino. Il CIV pone particolare attenzione al governo del dato fondamentale, nel rispetto della privacy e sicurezza, nell'evoluzione dei processi. Inoltre, incentiva parallelamente l'adozione dell'Intelligenza Artificiale, leva fondamentale per efficientare l'attività, rafforzare la proattività e la presa in carico dell'utenza, e l'investimento nel fattore umano attraverso percorsi di crescita professionale e di formazione continua, sottolineando come vada garantita una gestione etica dell'Intelligenza Artificiale, a tutela delle persone, dell'interesse collettivo e dei valori democratici.

Questa Consiliatura ha posto particolare attenzione anche al tema delle risorse umane, impegnando l'Amministrazione con le due specifiche deliberazioni (n.35 del 2023 e n.3 del 2024), volte a garantire la valorizzazione del personale, con percorsi formativi puntuali, chiari e in linea con la normativa e con la vigente contrattazione collettiva, la tutela della sicurezza e dei diritti di ogni lavoratore. La ricerca di nuove risorse deve partire da un'accurata mappatura dei processi di lavoro che permette di individuare sia le competenze specifiche sia dove vi sono carenze di personale, così da poter definire selezioni concorsuali specifiche per i profili professionali richiesti e per i fabbisogni delle specifiche strutture. Questo dovrebbe portare, inoltre, a rendere più veloce sia le assunzioni che la mobilità da altri Enti.

Il CIV sottolinea che, nell'acquisizione di beni e servizi, occorre garantire che le gare di appalto prevedano il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e che il fornitore/subfornitore applichino ai propri dipendenti trattamenti economici e normativi non inferiori a quelli previsti dal CCNL, e rispettino le norme sulla sicurezza e sul collocamento obbligatorio.

Il CIV indirizza l'Amministrazione da una parte ad accelerare le procedure di cessione del patrimonio a reddito, riducendo i costi di funzionamento, dall'altra a favorire integrazioni con politiche territoriali relative all'emergenza abitativa e all'housing sociale, attraverso il coinvolgimento dei soggetti interessati. Inoltre, chiede di prevedere specifiche misure di rafforzamento delle attività di recupero delle morosità, dopo un loro puntuale monitoraggio e rendicontazione annuale in sede di predisposizione del piano di investimento e disinvestimento.

Questa Consiliatura, nell'ambito degli interventi per i servizi istituzionali, ha dato un forte impulso all'importanza del tema dell'educazione previdenziale, ribadendo all'Amministrazione la necessità di costruire, insieme al CIV, un progetto organico e riproducibile di educazione previdenziale che preveda destinatari, contenuti formativi/comunicativi, veicoli formativi/comunicativi e gli strumenti con cui attuarlo.

Nel rispetto di una comunicazione chiara e trasparente per la fruizione dei servizi, il CIV richiede, come nella deliberazione n.1 del 2024, la predisposizione del Piano Strategico Triennale della Comunicazione e dell'interazione con l'utenza, che stabilisce obiettivi, strategie operative e strumenti di comunicazione per i diversi canali, in modo integrato e coordinato per tutte le aree dell'Istituto ed il *Contact Center* Multicanale.

Il CIV evidenzia la necessità di valorizzare il patrimonio con finalità sociale, promuovendone l'utilizzo eventualmente anche in condivisione con altri enti territoriali, previa verifica dell'adeguatezza delle strutture rispetto alle caratteristiche e necessità dell'utenza, e della sicurezza e sostenibilità ambientale.

In merito alla valorizzazione del patrimonio strumentale, il CIV indirizza l'Amministrazione a realizzare il "Piano straordinario di acquisto delle sedi dell'Istituto" al fine di acquisire in proprietà tutte le sedi provinciali e quelle nei territori in cui vi è una presenza consolidata dell'Istituto, previa verifica della loro adeguatezza rispetto alle caratteristiche e necessità dell'utenza, tenendo in considerazione le deliberazioni CIV n.34 del 2023 e n.13 del 2025 sul nuovo assetto organizzativo. Inoltre, in funzione delle attività assegnate all'Istituto dalla nuova riforma in materia di disabilità e non autosufficienza (d.lgs n.62 del 2024 e d.lgs n.29 del 2024) e tenuto conto delle deliberazioni CIV n.23 del 2024, n.3 del 2025 e n.4 del 2026, il CIV evidenzia la necessità di predisporre un Piano pluriennale della "rete ambulatoriale" per la gestione delle attività in capo all'Istituto.

In relazione alla Missione ricerca e innovazione, il CIV chiede l'elaborazione di un Piano triennale della ricerca nella cui stesura deve essere coinvolto il CIV stesso per l'individuazione delle tematiche. Il CIV mette in evidenza l'importanza del rafforzamento e del completamento del progetto "Open data" e il potenziamento

degli Osservatori dell'Istituto, come da deliberazione CIV n.8 del 2026, così da permettere anche ad Enti di ricerca, Istituzioni e Parti sociali di elaborare contributi nella definizione delle strategie previdenziali, di tutela sociale e del mercato del lavoro.

Rispetto alla Missione politiche economico-finanziarie e di bilancio, il CIV chiede la ridefinizione del ciclo di bilancio e programmazione strategica gestionale dell'Istituto, come da deliberazione CIV n.17 del 2025, aggiornando anche il Regolamento di Amministrazione e Contabilità, per una pianificazione predefinita e organica. Inoltre, chiede di assicurare ai CAF le risorse necessarie per lo svolgimento della loro attività convenzionata con l'Istituto al fine di garantire un servizio efficace ed efficiente all'utenza.

In merito alla gestione dei crediti, il CIV chiede l'aggiornamento dei criteri per l'accertamento e la declaratoria di irrecuperabilità dei crediti, il rafforzamento della capacità della loro riscossione, potenziando l'interazione con l'Agenzia delle Entrate Riscossione, il potenziamento della costruzione del fondo svalutazione crediti,

l'evitare richieste contributive non dovute attraverso l'accelerazione dell'aggiornamento degli archivi ART-COM (tempestiva lavorazione delle deliberazioni di iscrizione/cancellazione/variazione posizioni artigiani e commercianti non definite in automatico), la stipula di un nuovo Protocollo d'intesa con Unioncamere sui flussi camerali allineando anche i codici ATECO, la definizione di convenzioni con i Fondi ed Enti preposti per l'accertamento della regolarità del versamento dell'aliquota di contribuzione ordinaria ai Fondi di solidarietà bilaterali di cui all'art. 27, comma 1, D.lgs. n. 148 del 2015 per garantire alle aziende il rilascio del DURC e il regime di riscossione coattiva di cui all'art. 33, co. 4, D.lgs. n. 148 del 2015. Inoltre, evidenzia la necessità di coinvolgere i Comitati amministratori e/o i Comitati di vigilanza sul parere in merito agli effetti rilevanti che il riaccertamento dei residui ha in termini negativi sull'avanzo di amministrazione e l'impatto sui risultati economici patrimoniali delle singole Gestioni e Fondi.

Rispetto al tema della previdenza agricola, il CIV chiede il completamento dell'ammodernamento delle procedure informatiche dell'Area Datori di lavoro Agricolo e Coltivatori Diretti al fine di potenziare il sistema di accertamento e riscossione dei contributi agricoli unificati, prevedendo corsi di formazione specifica sulla previdenza agricola; e di favorire l'adesione alla Rete del lavoro agricolo di qualità, creando le condizioni per una rapida diffusione delle sue sezioni territoriali. Inoltre, monitorare l'attività della Rete del lavoro agricolo di qualità per rafforzare l'impegno dell'INPS sia in seno alla Cabina di regia nazionale sia nelle sezioni territoriali, indicando le principali iniziative ed azioni intraprese dalle sezioni territoriali per il raggiungimento delle finalità previste dalla legge. Il CIV chiede, inoltre, il rafforzamento della collaborazione tra INPS e AGEA, e una maggiore rapidità nel conseguire risultati concreti, in sinergia con i diversi soggetti interessati (Enti e Istituzioni, Associazioni e Sindacati di categoria), per migliorare l'accertamento della contribuzione agricola e il contrasto al lavoro irregolare.

In tema di conto assicurativo, si ribadisce la necessità di definire un cronoprogramma con aggiornamento annuale volto alla realizzazione del consolidamento del conto assicurativo individuale dei lavoratori pubblici, in cui si superi la logica delle lavorazioni prioritarie sugli assicurati prossimi al pensionamento, e si proceda allo smaltimento dell'arretrato e alla definizione dei crediti da esigere. Inoltre, il CIV chiede di completare il processo di automazione del conto assicurativo, riducendo così casi di rettifica manuale, realizzando strumenti consulenziali e di simulazione del calcolo della pensione per gli iscritti a tutte le Gestioni. Inoltre, chiede di aggiornare tempestivamente tutte le fasi finalizzate alle ricostituzioni e ai ricalcoli pensionistici nella Gestione privata e pubblica; per entrambe il rilascio degli EcoCert e la razionalizzazione delle domande di variazione della posizione assicurativa (RVPA, FASE, VARCO). Con l'obiettivo di avere una corretta posizione assicurativa, il CIV chiede di rendere disponibile una procedura che gestisca la posizione assicurativa in modalità interconnessa e puntuale rispetto alle prestazioni a cui si ha diritto, adottando un piano per certificare in un unico documento le posizioni assicurative frazionate in più Fondi o Gestioni previdenziali, in un rapporto sinergico con le Casse privatizzate per arrivare ad un'unica certificazione contributiva del lavoratore.

Infine, si rende necessario, attraverso il monitoraggio degli accordi internazionali, assicurare il tempestivo aggiornamento del conto assicurativo per i lavoratori italiani all'estero e per i lavoratori stranieri in Italia.

### **2.3 I Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO)**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi dell'Art.6 D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, è adottato dall'INPS entro il 31 gennaio di ogni anno, e rappresenta il documento unico di programmazione e governance nel quale confluiscono il Piano della performance, il Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano dei fabbisogni del personale, il Piano organizzativo per il lavoro agile, il Piano triennale della formazione e il Piano triennale delle azioni positive. Il PIAO ha l'obiettivo di superare la frammentazione dei documenti di programmazione riunendoli in un unico piano consentendo un maggior coordinamento e una semplificazione dell'attività programmatica e, al contempo, assicurare miglior qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Nella prima parte del PIAO, dopo l'illustrazione sintetica delle finalità, vi è la scheda anagrafica dell'Amministrazione in cui, oltre ai dati di sintesi, vi è la missione dell'Istituto e le categorie di utenti, la descrizione del contesto interno ed esterno, l'evoluzione tecnologica e lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore. Vengono richiamati gli atti di indirizzo del triennio in oggetto, ovvero la Relazione Programmatica triennale contenente gli indirizzi strategici determinati dal CIV e le Linee Guida Gestionali annuali in cui il Consiglio di Amministrazione ha declinato gli Indirizzi del CIV.

La seconda parte del PIAO, è sviluppata sul valore pubblico, la performance e l'anticorruzione. Il Valore Pubblico, declinato in cinque ambiti valoriali (sociale, istituzionale, economico, di ecosistema e organizzativo) esprime la missione istituzionale dell'Istituto in quanto rappresenta la capacità dell'amministrazione di avere successo nelle azioni pubbliche incrementando il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi. Per la valorizzazione del Valore Pubblico si è misurato l'impatto fondato sui prodotti *outcome*, si sono analizzati gli ambiti valoriali e sono state individuate le dimensioni significative, e sono stati individuati indicatori al fine di tradurre in termini quantitativi la dimensione del valore pubblico generato. Dal confronto dei valori a consuntivo con i valori obiettivo si ha l'indice del Valore Pubblico a livello della Direzione Regionale/Direzione Coordinamento Metropolitano.

Nella terza parte riguardante l'organizzazione e il capitale umano, si illustra la struttura organizzativa con i livelli di responsabilità, l'iter normativo e le modalità di accesso al lavoro a distanza, il Piano Triennale dei Fabbisogni di personale in cui si illustra la consistenza del personale e la previsione per il triennio successivo, il Piano di Formazione del Personale che definisce le attività di formazione per la soddisfazione dei fabbisogni formativi rilevati in tema di miglioramento delle funzioni strategiche e istituzionali per incrementare e omogenizzare il patrimonio conoscitivo aziendale. Inoltre, si illustra la composizione, il ruolo e la finalità del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni; insieme al Piano Strategico/Operativo per l'attuazione delle Linee Guida in materia di "Politica della Parità di Genere in INPS" 2026-2028, strumento per formalizzare, monitorare e valutare gli obiettivi che delineano le azioni positive realizzate e da realizzare nell'Istituto. Nel Piano vengono inoltre delineate le linee operative per gestire efficacemente le iniziative e gli interventi in favore della parità.

La quarta parte del PIAO è dedicata al monitoraggio delle diverse sezioni del PIAO stesso, quali il valore pubblico e la performance, l'organizzazione e il capitale umano, i rischi corruttivi e la trasparenza; le procedure gestionali a supporto dell'attività di misurazione e valutazione della performance.

Il PIAO contempla i seguenti allegati:

- Piani di Evoluzione dei Servizi (PES) 2026 e 2025
- Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI) 2026 e 2025
- "Rischi corruttivi e trasparenza" e relativi allegati
- Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2026-2028 (PTFP)
- Piano Triennale della Formazione 2026 – 2028
- Piano strategico operativo per la parità di genere in INPS 2026-2028

Nel corso di questa Consiliatura sono stati approvati i seguenti PIAO:

- PIAO per gli anni 2023 – 2025 (Deliberazione n.29 del 2023);

- PIAO per gli anni 2024 – 2026 (Deliberazione n.5 del 2024);
- PIAO per gli anni 2025 – 2027 (Deliberazione n.1 del 2025);
- PIAO per gli anni 2026 – 2028 (Deliberazione n.1 del 2026).

## **2.4 Le deliberazioni tematiche**

### **PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza) e Progetti INPS (Deliberazione n.10 del 4 agosto 2022)**

A seguito all'attribuzione all'INPS di risorse derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finalizzate a favorire la digitalizzazione dell'Istituto, per un importo pari a 140 milioni di euro, la deliberazione del CIV indica le linee di indirizzo per favorire lo sviluppo delle competenze digitali del personale e delle relative azioni formative, la riduzione del divario digitale nei confronti dell'utenza e l'adozione di uno strumento di misurazione quali-quantitativo e di validazione della ricaduta degli interventi.

### **Costituzione della società 3-I S.p.A. art. 28 Decreto-Legge 30 aprile 2022, n. 36 convertito in legge 29 giugno 2022, n. 79 (Deliberazione n.11 del 4 agosto 2022)**

Con la costituzione della società 3-I S.p.A., prevista dal decreto legge n.36 del 2022, per lo sviluppo, la manutenzione e la gestione di soluzioni software e di servizi informatici a favore degli enti previdenziali e delle pubbliche amministrazioni centrali la deliberazione sottolinea l'importanza della collaborazione fra i 3 enti pubblici coinvolti (INPS, INAIL e ISTAT), debba essere finalizzata a garantire una miglior qualità dei servizi agli utenti e una migliore produzione dei dati, economie di scala, la gestione diretta rispetto al ricorso a forniture esterne per attività informatiche e sottolinea l'esigenza di garantire la piena autonomia e agibilità dell'INPS rispetto alla gestione dei dati e alla permanenza all'interno dell'Istituto delle funzioni informatiche strategiche. Il progetto negli anni ha subito una ridefinizione dei suoi obiettivi.

### **Linee di indirizzo sulla regolamentazione del contenzioso amministrativo (Deliberazione n.21 del 2022)**

Le linee di indirizzo individuate attraverso un approfondito confronto fra gli Organi si pongono l'obiettivo di garantire con adeguata tempestività il riconoscimento dei legittimi diritti dell'utenza. Si prevede in particolare la definizione e realizzazione di un piano straordinario finalizzato alla riduzione delle giacenze dei ricorsi anche attraverso un incremento della dotazione di personale e una adeguata formazione, l'implementazione di procedure di gestione del contenzioso amministrativo, la valorizzazione degli strumenti di autotutela e del riesame, la collaborazione con gli Enti di Patronato e gli intermediari, un tempestivo adeguamento agli ordinamenti giurisprudenziali consolidati, anche attraverso adeguati strumenti informatici di monitoraggio, il contrasto al fenomeno dell'alimentazione pretestuosa del contenzioso, il supporto e la formazione nei confronti dei Comitati centrali e territoriali.

Le linee di indirizzo disposte dal CIV sono state recepite dal Direttore Generale con l'emanazione della direttiva n. 5 del 22 dicembre 2022 "Linee guida sul contenzioso amministrativo e giudiziario" e dal CdA con la deliberazione n. 8 del 18 gennaio 2023 con cui viene adottato il "Regolamento in materia di ricorsi

amministrativi di competenza dei Comitati INPS” e con la deliberazione n.9 del 18 gennaio 2023 con cui viene adottato il “Regolamento recante disposizioni in materia di autotutela”.

## **I Comitati**

### **Funzione dei Comitati territoriali (Deliberazione n. 26 del 2023) - Linee di indirizzo sull'attività dei Comitati regionali e provinciali dell'INPS (Deliberazione n.27 del 2023)**

Rispondendo a uno degli obiettivi strategici più significativi che il Consiglio si è dato, le due deliberazioni sostengono l'attività ed ampliano le competenze dei Comitati Territoriali. I Comitati sono chiamati a contribuire alle funzioni di indirizzo e vigilanza esercitate dal CIV, in particolare evidenziando le problematiche e le esigenze che emergono dai rispettivi territori, contribuire a rafforzare il rapporto dell'Istituto con i soggetti istituzionali, associativi, Patronati ed intermediari presenti nel territorio, monitorare ed approfondire le tematiche relative alla gestione delle sedi in particolare rispetto alla qualità dei servizi rivolti all'utenza. I Comitati inoltre sono invitati a sviluppare iniziative territoriali su tematiche di natura previdenziale e sociale, ad iniziare dalla presentazione dei Rendiconti Sociali territoriali. In questa prospettiva la deliberazione impegna le Direzioni a fornire ai Comitati strumenti di supporto tecnico-logistico alla loro attività e impegna il CIV a garantire il supporto normativo, formativo, organizzativo e la fornitura di materiale documentale e di dati.

### **Indirizzi del CIV in tema di revisione del “Regolamento per le riunioni dei Comitati centrali e periferici dell'INPS” adottato con Determinazione del Commissario Straordinario n.108 del 3 dicembre 2008 (Deliberazione n.28 del 2023)**

La deliberazione indica le linee di indirizzo per una modifica delle regole di funzionamento delle riunioni dei Comitati centrali e periferici dell'INPS, per quanto concerne l'insediamento dell'organismo e l'elezione del Presidente, le modalità di convocazione e di svolgimento delle riunioni, la discussione e la votazione, la stesura del verbale ed eventuali disposizioni particolari.

Le linee di indirizzo disposte dal CIV sono state recepite nella deliberazione del CdA n.59 del 2023 con cui è adottato il Regolamento per le riunioni dei Comitati centrali e periferici dell'INPS.

## **Assetto organizzativo dell'Istituto**

### **Nuovo assetto organizzativo del territorio (Deliberazione n.34 del 2023) - Le direttrici strategiche relative alla funzione, all'organizzazione e all'attività dell'INPS (Deliberazione n.13 del 2025)**

Sono tra le principali deliberazioni di rilievo strategico assunte dal Consiglio, finalizzate alla realizzazione di un nuovo assetto organizzativo territoriale e centrale dell'Istituto avente l'obiettivo di rafforzare la tutela dell'utenza, i servizi forniti e migliorare il presidio del territorio, anche attraverso la ridefinizione degli assetti territoriali e la definizione di nuovo equilibrio fra questi ultimi e le Direzioni centrali.

Il CIV ha ritenuto, infatti, non più rinviabile l'esigenza di dare all'Istituto una chiara strategia complessiva di servizio all'utenza, pena lo scivolamento dell'INPS verso un'inadeguatezza complessiva dell'Organizzazione a soddisfare le esigenze di cittadini e imprese, da tempo evolute verso la necessità di una presa in carico complessiva ed integrata dei bisogni, e a garantire efficacemente la dovuta provvista contributiva, la lotta al lavoro irregolare e alla concorrenza sleale tra imprese.

In particolare, la deliberazione n. 13/2025 impegnava gli Organi dell'Istituto - tra l'altro - a definire, entro il primo trimestre 2026, un Programma operativo sugli assetti territoriali 2026-2028, che desse attuazione agli indirizzi deliberati e definisse anche il cronoprogramma di interventi conseguenti su tutte le variabili organizzative, quali: la revisione dei processi di lavoro e la loro automazione (anche attraverso l'utilizzo del Metaprocesso e il ruolo dei Poli), l'accentramento della produzione presso la Direzione Generale e la definizione della proattività; la trasformazione digitale; la definizione del presidio fisico del territorio e la valorizzazione di tutti i canali di accesso da parte dell'utenza, lo sviluppo delle reti di collaborazione con tutti gli *stakeholder* presenti sul territorio; rafforzare l'attività di *Contact Center* dell'Istituto e integrarla maggiormente con le altre modalità di accesso ai servizi; la definizione di coerenti politiche assunzionali e di formazione del personale, la valorizzazione delle risorse umane e della funzione della dirigenza anche attraverso la rimodulazione del sistema di misurazione della performance orientato alla creazione di valore pubblico.

Con Ordine del Giorno n. 1 del 28 aprile 2026 il CIV ha sollecitato gli Organi di gestione dell'istituto a dare attuazione a quanto stabilito da ultimo con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 13/2025, attraverso la predisposizione del Programma operativo sugli assetti territoriali 2026- 2028 e con la definizione di un Cronoprogramma di interventi conseguenti su tutte le variabili organizzative.

## **Il personale**

### **Politiche del personale (Deliberazione n.35 del 2023) - Valutazione effetti deliberazione CIV n. 35 del 17 luglio 2023: "Politiche del personale" (Deliberazione n.3 del 2024)**

Le deliberazioni nascono dall'esigenza di garantire una adeguata dotazione quali-quantitativa del personale dell'Istituto, superando le ricorrenti carenze, registrate in particolare in alcune aree del paese, garantire una maggiore aderenza delle politiche del personale e assunzionali agli specifici fabbisogni e ai processi di trasformazione digitale e organizzativa dell'Istituto, dando anche maggiore frequenza ai bandi di concorso, regionalizzandone alcuni, favorire una maggior valorizzazione delle competenze del personale in servizio anche attraverso adeguate politiche formative, favorire processi di mobilità territoriale e professionale che contemperano le esigenze organizzative dell'Istituto con quelle del personale.

### **Piano strategico triennale della Comunicazione e dell'interazione con l'utenza (Deliberazione n.1 del 2024)**

La deliberazione prevede la definizione di un Piano Strategico Triennale della Comunicazione e dell'interazione con l'utenza, che stabilisca gli obiettivi, le strategie operative relative a tutti i canali e gli strumenti di comunicazione con una visione integrata che coinvolga tutte le aree dell'Istituto e del *contact center* multicanale. Un piano integrato con le strategie di digitalizzazione, orientato all'utente e che agisca su due pilastri, la comunicazione interna all'Istituto e la comunicazione esterna rivolta a cittadini, imprese e interlocutori istituzionali, che valorizzi tutti gli strumenti a disposizione (*contact center meeting aas smart tv*), che favorisca la cooperazione con associazioni, Enti, Patronati e intermediari, favorendo la creazione e valorizzando i canali di ascolto al fine di anticipare i bisogni. Gli Organi gestionali non hanno dato seguito a tale deliberazione.

### **Trattamenti di fine servizio e fine rapporto- anticipazioni TFS/TFR, liquidazione diretta TFR e liquidazione per gli iscritti ai fondi Perseo Sirio ed Espero (Deliberazione n.2 del 2024)**

La deliberazione è stata adottata a fronte dell'esigenza di ridurre i tempi di erogazione dei trattamenti di fine servizio, sia nella forma della liquidazione diretta al lavoratore, sia per la liquidazione spettante agli iscritti ai fondi di previdenza complementare, registrando notevoli e diffusi ritardi con particolari punti di criticità in alcune aree del Paese. La deliberazione impegna gli Organi a rafforzare le dotazioni organiche dedicate a tali prestazioni, sia centralmente che nei territori, in rapporto alle specifiche esigenze e giacenze, a garantire una formazione mirata agli operatori delle sedi e delle Amministrazioni Pubbliche, e a provvedere alla reingegnerizzazione degli applicativi. Inoltre, viene sollecitata una riforma normativa aderente ai dettati della sentenza della Corte Costituzionale che prevede una più celere tempistica nell'erogazione delle prestazioni.

### **Attività di vigilanza ispettiva e documentale (deliberazione n.17 del 2024)**

La deliberazione nasce con l'obiettivo di garantire una sempre maggiore efficacia nell'attività di vigilanza a tutela dei lavoratori e della concorrenza, incrementando gli investimenti e le attività tecniche necessarie a far transitare la Vigilanza dell'INPS in una nuova fase di completa sinergia con gli strumenti tecnologici più avanzati, ponendo al centro il capitale umano e la tecnologia. La deliberazione evidenzia la necessità di realizzare il processo assunzionale degli ispettori previsto dal dl 62/2024 programmando anche le conseguenti azioni formative. Inoltre, vi è il tema del monitoraggio del fenomeno delle false o indebite compensazioni, in particolare non essendo più operativo il meccanismo Frozen F24, condizione che implica una diversa cooperazione rafforzata con l'Agenzia delle Entrate. Inoltre, si sottolinea la necessità di migliorare il rapporto fra accertato e riscosso, consolidare la rete del lavoro agricolo di qualità, valorizzare appieno le banche dati e la tecnologia INPS in termini di effettiva interoperabilità, rendendole fruibili alle PA e alle Forze dell'Ordine e garantire la piena collaborazione dell'Istituto nell'attuazione degli strumenti di supporto all'attività di vigilanza e di promozione della regolarità dei rapporti di lavoro.

## **Contact center**

### **INPS Servizi S.p.A. (deliberazione n.22 del 2024) - Linee di indirizzo attività di *Contact Center* (deliberazione n. 6 del 2026)**

A fronte di fenomeni di *ransomware* che hanno coinvolto la società INPS Servizi, la deliberazione impegna gli Organi gestionali a promuovere azioni volte a prevenire tali fenomeni e a rendicontare tempestivamente al CIV sulle azioni di cybersicurezza applicate in Istituto e nelle società interamente partecipate da INPS e di verificare l'attuazione degli atti di indirizzo del CdA forniti agli Organi della società per la redazione del Piano Industriale.

La deliberazione impegna gli Organi a rafforzare l'attività di Contact Center, integrandola maggiormente con le altre modalità di accesso ai servizi, valorizzare l'attività e il personale della società controllata INPS Servizi anche favorendone l'accesso a maggiori informazioni, diversificare ulteriormente l'attività, consolidare i rapporti di lavoro e garantire l'integrale applicazione dei CCNL e delle norme sul lavoro e valorizzare la partecipazione dei lavoratori e delle loro associazioni.

## **Prestazioni di invalidità civile- Riforma sulla disabilità e non autosufficienza**

### **Prestazioni di invalidità civile- Riforma sulla disabilità (deliberazione n.23 del 2024) - Riforma in materia di disabilità e non autosufficienza (deliberazione n.3 del 2025) - Indirizzi sulla base della sperimentazione della Riforma sulla disabilità e non-autosufficienza (deliberazione n.18 del 2025) - Indirizzi per l'organizzazione e la gestione del ruolo dell'INPS nella Riforma della disabilità e nella riforma a favore delle persone anziane (deliberazione n.4 del 2026)**

A seguito dell'approvazione delle norme di riforma in materia di disabilità e non autosufficienza e al contestuale avvio della fase di sperimentazione della riforma della disabilità, il CIV è intervenuto con diverse deliberazioni per indirizzare l'avvio della sperimentazione e, sulla base dell'andamento della stessa, adottare ulteriori indirizzi. La sperimentazione ha evidenziato in generale problematiche relative alle certificazioni introduttive, ai costi delle stesse, all'accentramento dei luoghi fisici degli accertamenti, alla carenza di personale sanitario dedicato, e in alcuni casi alle giacenze dei certificati introduttivi, al rapporto con le strutture sociosanitarie territoriali in merito alla relazione e alla gestione del progetto di vita. I nuovi indirizzi da adottare riguardano l'opportunità di definire una programmazione pluriennale che contenga le soluzioni logistiche ed organizzative, ivi compresa l'acquisizione degli ambulatori, l'assunzione del personale sanitario e un adeguamento del modello organizzativo territoriale, necessari a governare tutto il processo, il rapporto con i medici certificatori, la costituzione e la collocazione delle commissioni mediche, i rapporti con le Pubbliche Amministrazioni che presidiano le attività sociali e sanitarie, i Patronati e le associazioni di categoria attualmente esclusi dalla gestione del procedimento amministrativo; garantire la gestione anche delle visite agli atti, e sperimentare forme innovative di telemedicina nel contesto delle visite, la sollecitazione a costituire in ogni realtà tavoli permanenti che riuniscano l'Istituto, le strutture territoriali del servizio sociale e sanitario e le organizzazioni di rappresentanza, i Patronati e le associazioni del terzo settore.

### **Rafforzamento della collaborazione fra l'Istituto, i Patronati e gli Intermediari istituzionali (deliberazione n.5 del 2025)**

La deliberazione si è posta l'obiettivo di fornire indirizzi per rafforzare e valorizzare la collaborazione fra l'Istituto, i Patronati, gli intermediari istituzionali e le parti sociali rappresentative dei lavoratori e delle imprese, in particolare in materia di semplificazione delle procedure e miglioramento dei canali di accesso all'Istituto, la promozione di attività finalizzata alla diffusione della cultura previdenziale, rivolta in particolare verso le generazioni più giovani. La deliberazione rimarca l'esigenza che la collaborazione con i diversi interlocutori avvenga sulla base della distinzione rigorosa delle loro rispettive competenze.

### **Ciclo integrato di pianificazione, programmazione e bilancio (deliberazione n.17 del 2025)**

La deliberazione, adottata dopo un lungo confronto che ha coinvolto la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione e la Direzione Centrale Bilanci, Contabilità e servizi fiscali, regola la tempistica degli adempimenti del CIV nell'ambito del ciclo integrato della programmazione del bilancio individuando per ogni singolo atto di programmazione o di verifica, compresi gli atti di bilancio, puntuali scadenze per il CIV e di conseguenza per gli altri Organi di governo. La Relazione programmatica 2026-2028 impegna gli altri Organi a darne attuazione per quanto di loro competenza.

### **Indirizzi sulla Gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali (Fondo Credito) (deliberazione n.5 del 2026)**

La deliberazione contiene le linee di indirizzo per orientare l'individuazione delle prestazioni da erogare, i rapporti con gli altri Enti che programmano e gestiscono le attività negli ambiti sociali nei quali interviene il Fondo, la gestione delle risorse e la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori nella regolamentazione e nella gestione delle attività, il rafforzamento dell'attività informativa nei confronti dei lavoratori e dei pensionati, nonché il monitoraggio e la verifica sull'andamento dell'attività.

### **Fondo Pensioni per i lavoratori dello spettacolo e sportivi professionisti ex-Enpals (deliberazione n.7 del 2026)**

La deliberazione prevede l'efficientamento dell'attività del Fondo rispetto alla accessibilità al servizio da parte del cittadino e dei Patronati, la sistemazione della posizione assicurativa, l'incremento del personale dedicato a questa attività.

### **Linee di indirizzo gestione "Osservatori" e "Open Data" INPS (deliberazione n.8 del 2026)**

La deliberazione impegna gli Organi a rafforzare e incrementare i dati messi a disposizione delle diverse utenze attraverso gli Osservatori e l'"Open Data", rendendoli più accessibili, disaggregandoli ulteriormente da un punto di vista territoriale e settoriale, aumentando la frequenza delle pubblicazioni e degli aggiornamenti, prevedere nuove forme di convenzionamento e collaborazione con i Centri ricerca e gli Uffici studi, coinvolgere le parti sociali e i patronati nella progettazione dei servizi, rafforzare le risorse umane e tecnologiche dedicate alla gestione di queste attività.



### **3 IL BILANCIO**

Ai sensi dell'art.3 comma 4 del decreto legislativo n.479/1994 e del Capo VIII del proprio Regolamento generale di organizzazione e di funzionamento, il CIV approva in via definitiva il bilancio preventivo e il conto consuntivo, nonché le variazioni di bilancio, i piani pluriennali e i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento.

Il Bilancio dell'Istituto rappresenta una componente rilevante del Bilancio complessivo dello Stato, per la dimensione delle poste economiche ma soprattutto per la rilevanza che l'attività dell'Istituto riveste per la vita di milioni di cittadini e imprese e, complessivamente, per la tenuta sociale ed economica del Paese.

Il Bilancio dell'INPS pertanto rappresenta anche uno strumento importante per valutare gli andamenti della spesa sociale nelle sue diverse articolazioni, il gettito contributivo e la partecipazione della fiscalità generale al sostegno del sistema. Dal Bilancio INPS si possono inoltre dedurre importanti elementi previsionali, anche di medio e lungo periodo, utili a orientare le scelte politiche.

#### **3.1 Gli atti di Bilancio**

Nel corso della Consiliatura sono stati approvati dal CIV le seguenti deliberazioni afferenti al ciclo del bilancio:

##### **Bilanci preventivi**

- Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2023 (deliberazione n.19 del 2022);
- Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2024 (deliberazione n.40 del 2023);
- Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025 (deliberazione n.21 del 2024);
- Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2026 (deliberazione n.15 del 2025).

##### **Note di assestamento al bilancio preventivo**

- Nota di assestamento al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2022 (deliberazione n. 15 del 2022);
- Nota di assestamento al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2023 (deliberazione n. 36 del 2023);
- Nota di assestamento al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale dell'INPS per l'esercizio 2024 (deliberazione n. 15 del 2024);
- Seconda nota di variazione al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2024 (deliberazione n. 18 del 2024);
- Prima nota di variazione al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025 (deliberazione n. 2 del 2025);

- Seconda nota di variazione al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025 (deliberazione n. 11 del 2025);
- Nota di assestamento al bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025 (deliberazione n. 12 del 2025).

#### **Riaccertamenti dei residui attivi e passivi**

- Riaccertamento dei residui attivi e passivi esistenti al 31 dicembre 2020 ed eliminazione di altri importi non aventi natura di residui (deliberazione n. 7 del 2022);
- Riaccertamento dei residui attivi e passivi esistenti al 31 dicembre 2021 ed eliminazione di altri importi non aventi natura di residui (deliberazione n. 31 del 2023);
- Riaccertamento dei residui attivi e passivi esistenti al 31 dicembre 2022 ed eliminazione di altri importi non aventi natura di residui di cui alla determinazione del Commissario Straordinario n. 35/2024 (deliberazione n. 4 del 2024);
- Riaccertamento dei residui attivi e passivi al 31 dicembre 2023 ed eliminazione di altri importi non aventi natura di residui (deliberazione n. 4 del 2025);
- Riaccertamento dei residui attivi e passivi al 31 dicembre 2024 ed eliminazione di altri importi non aventi natura di residui (deliberazione n. 3 del 2026).

#### **Rendiconti generali**

- Rendiconto generale dell'INPS per l'anno 2021 (deliberazione n. 8 del 2022);
- Rendiconto generale dell'INPS per l'anno 2022 (deliberazione n. 32 del 2023);
- Rendiconto generale dell'INPS per l'anno 2023 (deliberazione n. 14 del 2024);
- Rendiconto generale dell'INPS per l'anno 2024 (deliberazione n. 10 del 2025);
- Rendiconto generale dell'INPS per l'anno 2025 (deliberazione n. 12 del 2026).

#### **Piani di investimento e disinvestimento**

- Piano di investimento e disinvestimento 2023-2025 (deliberazione n. 23 del 2023);
- Piano di investimento e disinvestimento 2024-2026 (deliberazione n. 38 del 2023);
- Piano di investimento e disinvestimento 2025-2027 (deliberazione n. 20 del 2024);
- Piano di investimento e disinvestimento 2026-2028 (deliberazione n. 14 del 2025).

### **3.2 I principali dati di Bilancio**

Il Rendiconto generale dell'Istituto rappresenta un punto di osservazione privilegiato, esprime la complessità e l'importanza del ruolo dell'INPS nel sistema previdenziale e di *welfare* del Paese.

La generalità dei lavoratori dipendenti del settore pubblico e del settore privato, così come la generalità dei lavoratori indipendenti sono iscritti all'INPS, ad esclusione degli iscritti alle casse professionali; il numero dei contribuenti, nel complesso delle gestioni, è stato nel 2025 pari a 24.480.117 unità, con un aumento di 187.892 soggetti (+0,8%) rispetto ai 24.292.225 contribuenti del 2024.

Di seguito si illustrano i dati relativi ai rendiconti generali approvati dal CIV nel corso della Consiliatura, relativi agli anni dal 2021 al 2025, mettendo in rilievo i diversi piani di rilevazione contabile (l'aspetto economico, con riferimento ai costi e ai ricavi; l'aspetto finanziario, con riferimento alla competenza giuridica del diritto a riscuotere o dell'impegno a pagare; l'aspetto patrimoniale, per rilevare le variazioni che intervengono nel patrimonio dell'Istituto) con particolare riferimento al rapporto tra entrate ed uscite e alle uscite per prestazioni istituzionali.

### Quadro di sintesi dei dati di Bilancio

(in mln di euro)

	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023	Rendiconto 2024	Rendiconto 2025
<b>Gestione finanziaria di competenza</b>					
Accertamenti	486.173	528.397	536.244	573.128	571.210
Impegni	484.116	504.843	524.056	558.123	554.392
<b>Saldo</b>	<b>2.057</b>	<b>23.554</b>	<b>12.188</b>	<b>15.004</b>	<b>16.818</b>
<b>Gestione finanziaria di cassa</b>					
Totale <b>Riscossioni</b> <sup>(1)</sup>	465.893	500.077	522.754	561.470	560.048
Totale <b>Pagamenti</b>	468.449	505.972	525.084	560.788	554.916
Differenziale da coprire	-2.557	-5.895	-2.329	682	5.131
Anticipazioni dello Stato	12.085	15.327	1.327	1.327	1.327
<b>Aumento (+) Diminuzione (-) disponibilità liquide</b>	<b>9.529</b>	<b>9.432</b>	<b>-1.002</b>	<b>2.009</b>	<b>6.458</b>
<b>Gestione economica patrimoniale</b>					
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>-3.711</b>	<b>7.146</b>	<b>2.063</b>	<b>1.029</b>	<b>4.525</b>
<b>Situazione patrimoniale netta alla fine dell'esercizio</b>	<b>10.848</b>	<b>23.221</b>	<b>29.784</b>	<b>35.313</b>	<b>42.838</b>
<b>Avanzo / Disavanzo di amministrazione alla fine dell'esercizio</b>	<b>88.576</b>	<b>111.688</b>	<b>120.491</b>	<b>121.803</b>	<b>136.759</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

(1) Al netto delle Anticipazioni di Tesoreria/Anticipazioni di bilancio

La gestione finanziaria di competenza dell'esercizio 2025 chiude con un avanzo di 16.818 mln, quale differenza tra 571.210 mln di accertamenti e 554.392 mln di impegni, per effetto dei saldi di parte corrente (13.813 mln) e in conto capitale (3.004 mln). Si conferma, in continuità con gli ultimi anni, un valore dell'avanzo molto significativo.

La gestione finanziaria di cassa, con riscossioni per 561.375 mln e pagamenti per 554.916 mln presenta nel 2025 un differenziale positivo di 6.458 mln che, sommato al fondo iniziale, determina un avanzo di 48.411 mln.

L'avanzo di amministrazione è pari a 136.759 mln nel 2025, come rilevabile dalla somma algebrica tra il fondo finale di cassa, i residui attivi (178.373 mln) e i residui passivi (90.025 mln).

Sul piano economico-patrimoniale, l'anno 2025 chiude con un risultato di esercizio positivo pari a 4.525 mln, in miglioramento di 3.496 mln rispetto al 2024. Tale risultato, al netto delle assegnazioni alle riserve legali e al fondo di riserva dei Fondi di solidarietà, determina un disavanzo economico di 1.130 mln.

Per effetto del risultato d'esercizio conseguito e della riduzione del debito per anticipazioni di tesoreria, il patrimonio netto passa, nel 2025, da 35.313 mln di inizio esercizio a 42.838 mln al 31 dicembre 2025.

## Gestione finanziaria di competenza - Saldo di parte corrente

(in mln di euro)

	2021	2022	2023	2024	2025
Entrate contributive	236.893	256.138	269.152	284.047	294.194
Trasferimenti	144.945	159.566	164.822	180.740	165.492
Altre entrate	4.544	4.893	5.219	5.985	5.363
<b>Totale Entrate correnti</b>	<b>386.382</b>	<b>420.597</b>	<b>439.193</b>	<b>470.772</b>	<b>465.049</b>
Funzionamento	2.373	2.475	2.583	2.477	2.650
Interventi diversi	382.156	403.533	428.709	456.841	448.368
• Di cui uscite per <b>prestazioni istituzionali</b>	<b>359.843</b>	<b>380.718</b>	<b>398.063</b>	<b>417.408</b>	<b>425.613</b>
Trattamenti di quiescenza, integrativi e sostitutivi	243	234	233	228	217
<b>Totale Uscite correnti</b>	<b>384.772</b>	<b>406.242</b>	<b>431.526</b>	<b>459.545</b>	<b>451.235</b>
<b>Saldo di parte corrente</b>	<b>1.610</b>	<b>14.354</b>	<b>7.668</b>	<b>11.227</b>	<b>13.813</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

Le entrate di parte corrente nel 2025 sono state accertate in complessivi 465.049 mln, con un decremento di 5.724 mln rispetto al 2024 (470.772 mln).

Le entrate contributive nel 2025 sono risultate pari a 294.194 mln, con un aumento di 10.147 mln (+3,6%) rispetto al dato accertato nel rendiconto dell'esercizio precedente (284.047 mln).

Nell'ambito delle entrate correnti riferite all'anno 2025, le entrate derivanti da trasferimenti correnti sono state accertate in complessivi 165.492 mln con una diminuzione di 15.249 mln sui corrispondenti dati del 2024 (180.740 mln).

La riduzione, rispetto al precedente esercizio, può essere ricondotta in particolare a due misure:

- rilevante contrazione dei trasferimenti a copertura degli oneri contributivi, in particolare rileva il venir meno degli oneri derivanti dal taglio del cuneo contributivo, in seguito alla trasformazione dello sgravio della quota di contributi a carico del lavoratore in un beneficio di natura fiscale (mediante bonus e detrazioni di imposta);
- diminuzione della spesa per l'anticipo pensionistico denominato "quota 100", oramai giunto a conclusione della sua operatività.

I complessivi 165.492 mln si riferiscono, per 165.419 mln, ai trasferimenti dallo Stato, per 20 mln, ai trasferimenti da parte delle Regioni alla Gestione degli interventi assistenziali e di sostegno alle gestioni previdenziali per il c.d. "Bonus psicologo" e infine, per 52 mln, ai trasferimenti da altri enti del settore pubblico.

Dal lato delle uscite si osserva che, nel 2025, il totale delle uscite correnti è pari a complessivi 451.235 mln con un decremento di 8.309 mln (- 1,8%) sul corrispondente dato del 2024 (459.545 mln). Su tale aggregato incidono il funzionamento per 2.650 mln e le spese per prestazioni istituzionali per 425.613 mln. Nel 2025 le uscite per prestazioni istituzionali registrano un aumento di 8.205 mln rispetto al 2024 (417.408 mln).

Nelle tabelle successive si possono apprezzare le variazioni percentuali tra i principali valori di bilancio (entrate contributive, entrate derivanti da trasferimenti, totale entrate correnti, uscite per prestazioni istituzionali e totale uscite correnti) con riferimento agli esercizi oggetto di esame.

I dati dei rendiconti generali dal 2022 al 2025 sono posti a confronto con l'esercizio precedente. Si osserva una tendenziale decremento percentuale nella crescita nominale delle entrate contributive, una crescita moderata dei trasferimenti, al netto della situazione particolare determinatasi nel 2024 per effetto delle nuove decontribuzioni introdotte solo per quell'anno e un analogo rallentamento nei valori nominali di crescita delle uscite per prestazioni.

### Entrate/Uscite correnti - Variazione percentuale tra gli anni esaminati

(in mln di euro e valori percentuali)

	2021	2022	Var % 2021-22	2023	Var % 2022-23	2024	Var % 2023-24	2025	Var % 2024-25
Entrate contributive	236.893	256.138	<b>8,12%</b>	269.152	<b>5,08%</b>	284.047	<b>5,53%</b>	294.194	<b>3,57%</b>
Trasferimenti	144.945	159.566	<b>10,09%</b>	164.822	<b>3,29%</b>	180.740	<b>9,66%</b>	165.492	<b>-8,44%</b>
Totale Entrate correnti	386.382	420.597	<b>8,86%</b>	439.193	<b>4,42%</b>	470.772	<b>7,19%</b>	465.049	<b>-1,22%</b>
Uscite per prestazioni istituzionali	359.843	380.718	<b>5,80%</b>	398.063	<b>4,56%</b>	417.408	<b>4,86%</b>	425.613	<b>1,97%</b>
Totale Uscite correnti	384.772	406.242	<b>5,58%</b>	431.526	<b>6,22%</b>	459.545	<b>6,49%</b>	451.235	<b>-1,81%</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

Le stesse voci sono poi confrontate nell'arco temporale più ampio che intercorre tra il 2021 e il 2025. Si sottolinea che la variazione è misurata sui valori nominali, in un periodo in cui vi è stata una impennata inflazionistica rilevante.

### Entrate/Uscite correnti - Variazione percentuale tra il 2021 e il 2025

(in mln di euro e valori percentuali)

	2021	2025	Variazione %
Entrate contributive	236.893	294.194	<b>24,19%</b>
Trasferimenti	144.945	165.492	<b>14,18%</b>
Totale Entrate correnti	386.382	465.049	<b>20,36%</b>
Uscite per prestazioni	359.843	425.613	<b>18,28%</b>
Totale Uscite correnti	384.772	451.235	<b>17,27%</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

### Uscite per prestazioni istituzionali - Totali per settori di intervento

(in mln di euro)

	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023	Rendiconto 2024	Rendiconto 2025	Var. % 2021- 2025
PENSIONI	273.959	283.254	304.145	320.593	325.067	18,66%
SOSTEGNO DEL REDDITO	24.355	26.033	18.408	18.913	19.768	-18,83%
INCLUSIONE SOCIALE	35.008	33.796	34.104	33.998	36.411	4,01%
FAMIGLIA	11.825	21.242	23.847	26.182	26.709	125,87%
ALTRE PRESTAZIONI	14.695	16.394	17.559	17.722	17.658	20,16%
<b>TOTALE PRESTAZIONI ISTITUZIONALI</b>	<b>359.843</b>	<b>380.718</b>	<b>398.063</b>	<b>417.408</b>	<b>425.613</b>	<b>18,28%</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

Le spese per prestazioni istituzionali ammontano, nel 2025, a 425.613 mln, si registra una crescita di 8.205 mln rispetto al 2024 (417.408 mln) e un aumento di 65.770 rispetto al 2021 (359.843 mln). Nell'esame dei dati dal 2021 al 2025, si può osservare che l'andamento, in termini reali, è stabile, cambia invece la

composizione della spesa; si nota in maniera evidente l'aumento importante di uscite destinate al sostegno alla famiglia e alla genitorialità, si riduce, in termini reali, la spesa per le misure di inclusione sociale soprattutto nel passaggio dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione. Superato il periodo pandemico si nota una stabilità delle uscite legate alle prestazioni di sostegno del reddito.

La tabella seguente contiene il dettaglio della misura economica delle singole prestazioni erogate nei diversi ambiti di intervento, nell'arco temporale dal 2021 al 2025.

### Uscite per prestazioni istituzionali. Dettaglio

(in mln di euro e valori percentuali)

	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023	Rendiconto 2024	Rendiconto 2025	Var. % 2021- 2025
<b>PENSIONI</b>						
Pensioni gestioni private	195.128	200.765	215.608	227.065	229.754	17,75%
Pensioni gestioni pubbliche	78.832	82.490	88.536	93.528	95.312	20,91%
<b>Totale pensioni</b>	<b>273.959</b>	<b>283.254</b>	<b>304.145</b>	<b>320.593</b>	<b>325.067</b>	<b>18,66%</b>
<b>SOSTEGNO DEL REDDITO</b>						
Trattamenti di disoccupazione	11.390	11.536	12.920	13.866	14.568	27,90%
Integrazioni salariali a carico Stato	4.487	712	528	539	681	-84,82%
Integrazioni salariali a carico INPS	1.564	856	650	619	629	-59,78%
Bonus 200 € (Art 32 DL 50/2022) e Bonus 150 € (DL 144/2022)	-	8.391	554	14	2	-
Bonus covid-19	2.324	-	-	-	-	-
Trattamenti di malattia	3.141	3.601	2.713	2.783	2.825	-10,06%
Assegni integrativi a carico fondi di solidarietà	373	-	-	109	53	-85,79%
Assegni straordinari fondi solidarietà	1.077	936	1.042	984	1.009	-6,31%
<b>Totale sostegno del reddito</b>	<b>24.355</b>	<b>26.033</b>	<b>18.408</b>	<b>18.913</b>	<b>19.768</b>	<b>-18,83%</b>
<b>INCLUSIONE SOCIALE</b>						
Assegni e pensioni sociali	5.005	5.222	5.781	6.411	6.733	34,53%
Prestazioni di invalidità civile	18.929	20.535	21.619	22.856	23.616	24,76%
Reddito e pensione di cittadinanza	8.871	8.039	6.688	30	7	-99,92%
Reddito di Emergenza	2.203	-	-	-	-	-
Supporto per la formazione (DL 48/2023)	-	0	16	260	439	-
Assegni di inclusione (DL 48/2023)	-	0	0	4.442	5.612	-
Assegno di assistenza	-	-	-	-	4	-
<b>Totale inclusione sociale</b>	<b>35.008</b>	<b>33.796</b>	<b>34.104</b>	<b>33.998</b>	<b>36.411</b>	<b>4,01%</b>
<b>FAMIGLIA</b>						
Assegni al nucleo familiare	6.685	3.446	578	463	408	-93,90%
Assegno Unico – D.Lgs 230/2021	-	12.853	18.246	20.142	19.843	-
Trattamenti di maternità	2.717	2.604	2.539	2.489	2.455	-9,64%
Assegni di Natalità	512	281	2	1	-	-
Bonus nascite (indennità una tantum 1.000 euro) - art. 1, cc. 206-208, L. 07/2024)	-	-	-	1	206	-
Rette di Asili Nido-ordinarie	394	546	654	716	758	92,39%
Congedi parentali ordinari	1.372	1.511	1.828	2.371	2.794	103,64%
Congedi parentali covid-19	94	-	-	-	-	-
Bonus baby-sitting covid-19	52	-	-	-	-	-
Bonus madri lavoratrici	-	-	-	-	245	-
<b>Totale famiglia</b>	<b>11.825</b>	<b>21.242</b>	<b>23.847</b>	<b>26.182</b>	<b>26.709</b>	<b>125,87%</b>
<b>ALTRE PRESTAZIONI</b>						
TFS/TFR dipendenti pubblici	8.109	8.781	9.707	10.620	10.523	29,77%
TFR dipendenti privati	5.508	6.521	6.878	6.123	6.220	12,93%
TFR Fondo di garanzia	581	512	480	458	452	-22,20%
Prestazioni creditizie e sociali	444	452	450	449	396	-10,81%
Altro	52	128	44	72	67	28,85%
Totale altre prestazioni	14.695	16.394	17.559	17.722	17.658	20,16%
<b>TOTALE PRESTAZIONI ISTITUZIONALI</b>	<b>359.843</b>	<b>380.718</b>	<b>398.063</b>	<b>417.408</b>	<b>425.613</b>	<b>18,28%</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Bilanci, contabilità e servizi fiscali

Nel periodo 2021-2025 si osserva una sostanziale stabilità della composizione della spesa, con una persistente predominanza della componente pensionistica e un progressivo rafforzamento delle politiche di sostegno alla genitorialità.

La spesa per pensioni nel 2025 ammonta complessivamente a 325.067 mln (comprensivi di 73.090 mln di trattenute fiscali) in aumento rispetto al precedente esercizio (320.593 mln). L'andamento della spesa pensionistica conferma la tendenza strutturale di aumento per effetto del maggior numero di pensioni in essere e dell'aumento degli importi medi delle pensioni, derivanti dalla perequazione determinata dalla crescita inflattiva.

Il sostegno del reddito registra un incremento di 855 mln (+4,5%) rispetto al 2024, trainato soprattutto dai trattamenti di disoccupazione (+702 mln); l'ammontare degli strumenti a supporto della perdita involontaria dell'occupazione passa dagli 11.390 mln del 2021 ai 14.568 mln del 2025. Si ridimensionano le misure straordinarie introdotte negli anni precedenti, come i bonus *una tantum*; le integrazioni salariali tornano ai livelli ordinari precedenti alla pandemia.

Le politiche di inclusione sociale ammontano a 36.411 mln nel 2025; assistiamo alla crescita dell'Assegno di inclusione nel 2025 (5.612 mln nel 2025, con un aumento di 1.171 mln rispetto al dato del 2024); il valore resta distante da quello di 8.871 mln relativo alle erogazioni per Reddito di Cittadinanza nel 2021. L'aumento dell'ADI rispecchia la crescita del disagio economico e assorbe gli effetti della modifica normativa introdotta dalla Legge di Bilancio 2026. Il supporto per la formazione, introdotto dal DL 48/2023, passa da 260 mln nel 2024 a 439 mln nel 2025. Le prestazioni di invalidità civile e gli assegni e pensioni sociali risultano in aumento se confrontati con i dati del 2021, rispettivamente di 1.728 mln (variazione percentuale positiva del 34,53%) e di 4.687 mln (variazione percentuale positiva del 24,76%).

Se si osserva complessivamente l'area delle prestazioni a sostegno della famiglia si nota l'incremento importante delle erogazioni; il fenomeno è legato soprattutto all'introduzioni della misura dell'Assegno Unico Universale (ai sensi del D.Lgs 230/2021) che, anche nell'esercizio 2025, si attesta intorno ai 20 miliardi di euro. Tra il 2021 e il 2025 si apprezza un aumento anche dell'utilizzo dei Congedi Parentali e delle uscite per Rette di Asili Nido; i numeri rappresentano la crescente esigenza di strumenti a supporto della genitorialità. Nel confronto del 2025 con l'anno precedente si osserva un aumento dei congedi parentali ordinari anche in virtù delle recenti innovazioni legislative introdotte dalla Legge di Bilancio 2026 (+422 mln). Si rappresenta, in questa categoria, l'introduzione di una nuova misura a sostegno della famiglia c.d. "Bonus mamme" pari a 245 mln.



## **4 L'ATTIVITA' DI VIGILANZA DEL CIV**

L'attività di vigilanza viene esercitata dal CIV ai sensi dell'art.3 del decreto legislativo n.479/1994 e riguarda la verifica relativa alla realizzazione degli obiettivi programmatici e la corretta ed economica gestione delle risorse. La norma prevede inoltre che il CIV, in sede di autoregolamentazione, definisca anche le modalità e le strutture con cui esercitare le proprie funzioni di vigilanza.

L'attività di vigilanza del CIV viene esercitata, in particolare, attraverso:

- la Relazione di verifica;
- Il Monitoraggio;
- Il Rendiconto Sociale.

### **4.1 Le Relazioni di Verifica**

Nell'esercizio delle sue prerogative, in questa Consiliatura il CIV ha integrato il proprio "Regolamento generale di organizzazione e funzionamento" prevedendo, annualmente, l'approvazione, da parte del Consiglio, della Relazione di Verifica.

La Relazione di Verifica si colloca nel quadro delle funzioni di vigilanza attribuite al CIV dalla normativa vigente e rappresenta uno strumento centrale di analisi e valutazione sull'attività svolta dall'Istituto.

Il documento è redatto dal CIV annualmente e verifica il grado di attuazione degli indirizzi strategici definiti nelle Relazioni Programmatiche e dalle altre deliberazioni del CIV, ponendo particolare attenzione alla qualità dei servizi, alla gestione delle risorse e alla coerenza complessiva dell'azione amministrativa rispetto alla missione istituzionale dell'INPS.

La vigilanza esercitata dal CIV non è intesa come mero controllo formale, ma come occasione di collaborazione e confronto con gli Organi di gestione, nella convinzione che solo attraverso un monitoraggio costante e informato sia possibile rafforzare il legame tra programmazione strategica e realizzazione concreta degli obiettivi.

La Relazione di Verifica analizza l'attività dell'Istituto seguendo la strutturazione per Missioni e Programmi della Relazione Programmatica, evidenziando i risultati conseguiti, le criticità persistenti e le possibili linee di indirizzo per la programmazione futura. La Relazione di verifica, infatti, ha una triplice funzione, in quanto consente non soltanto di monitorare e valutare l'andamento delle attività dell'anno precedente, apprezzandone i risultati, ma, sulla base delle criticità emerse e sul grado di raggiungimento degli obiettivi monitorati, di aggiornare la programmazione dell'anno in corso ed essere da supporto nella individuazione dei nuovi obiettivi strategici per il triennio successivo. Altrettanto importante è il confronto costante fra gli Organi, che consente di favorire una programmazione informata e realistica, nonché una gestione attenta a raggiungere i risultati, con particolare riferimento a quelli con un impatto diretto sull'utenza.

## La Relazione di Verifica relativa all'anno 2023

Nella Relazione di Verifica del Consiglio di Indirizzo sull'attività dell'Istituto relativa all'anno 2023, approvata con deliberazione n. 7 del 23 aprile 2024, il CIV ha riservato particolare attenzione, in materia di politiche previdenziali, sul processo di integrazione della gestione ex INPGI all'interno dell'INPS, che ha evidenziato progressi significativi, ma anche criticità, soprattutto sul piano della comunicazione con l'utenza e della piena funzionalità dei sistemi. Analoga rilevanza assumono il tema delle pensioni provvisorie, per le quali permane l'esigenza di ridurne l'utilizzo, e quello degli indebiti, rispetto ai quali sono stati avviati importanti interventi di digitalizzazione e trasparenza.

Nel campo dei diritti sociali, delle politiche per la famiglia e dell'inclusione, la Relazione conferma la centralità dell'invalidità civile come ambito di particolare complessità, caratterizzato da forti disomogeneità territoriali nei tempi di effettuazione degli accertamenti sanitari. Pur riconoscendo i miglioramenti conseguiti negli anni precedenti, il CIV sottolinea la necessità di rafforzare l'organizzazione, il personale medico e il supporto amministrativo, anche in vista dell'attuazione della riforma della disabilità.

L'Assegno Unico e Universale si conferma, già nell'anno 2023, uno degli interventi più rilevanti del *welfare* nazionale, con elevati livelli di famiglie coinvolte e un significativo impatto economico sul bilancio dell'Istituto. Il CIV riconosce gli sforzi compiuti sul versante della semplificazione e dell'automazione, ma ribadisce la necessità di una rendicontazione periodica sull'efficacia delle procedure e sugli effetti redistributivi della misura. Per quanto riguarda le politiche per il lavoro, l'INPS ha proseguito nel percorso di riorganizzazione e digitalizzazione degli ammortizzatori sociali, con particolare riferimento alla NASpl, alla CIGO e alla CIGS. Il CIV valuta positivamente le innovazioni introdotte, pur segnalando la mancanza di monitoraggi puntuali su alcuni processi chiave e l'esigenza di rafforzare la formazione del personale.

Si segnalano inoltre ritardi nell'aggiornamento dei conti assicurativi e liquidazione delle pensioni pubbliche, l'alto livello dei crediti inesigibili la cui gestione va regolamentata meglio, conduzione complessa del patrimonio immobiliare e divari territoriali nei servizi. Il CIV chiede attenzione su questi punti per migliorare ulteriormente equità e qualità dell'offerta INPS.

Un capitolo rilevante è dedicato ai servizi istituzionali e al rapporto con l'utenza. In questo ambito, emerge con chiarezza la necessità di ripensare in modo organico la presenza territoriale dell'Istituto, di valorizzare il ruolo dei Comitati, dei Patronati e degli altri intermediari, di rafforzare la collaborazione con gli altri Enti e Istituzioni locali e di sviluppare i nuovi strumenti digitali, garantendo una maggiore capacità di risoluzione dei bisogni complessi dei cittadini.

La Relazione pone, infine, l'attenzione sui temi della vigilanza, della trasparenza, dell'anticorruzione, del contenzioso e dei sistemi informativi. Pur riconoscendo alcuni progressi importanti, in particolare grazie ai progetti PNRR, il CIV segnala ritardi e criticità che incidono sull'efficacia complessiva dell'azione amministrativa. Nel complesso, la Relazione di Verifica 2023 restituisce l'immagine di un Istituto impegnato

in un graduale processo di trasformazione, segnato da avanzamenti, ma anche da criticità strutturali e territoriali che richiedono attenzione costante.

#### **La Relazione di Verifica relativa all'anno 2024**

La Relazione di Verifica valuta in modo sistematico l'attività svolta dall'INPS nel corso dell'anno 2024, verificando la coerenza tra l'azione dell'Istituto e gli indirizzi strategici definiti nella Relazione Programmatica 2024-2026 e nelle ulteriori deliberazioni assunte nel periodo di riferimento.

Nel 2024, l'INPS ha compiuto importanti passi in avanti sul fronte della digitalizzazione e dell'automazione dei processi, in particolare con riferimento alla gestione degli indebiti, al rilascio degli estratti conto certificativi e alla liquidazione delle pensioni.

In materia di indebiti previdenziali e non previdenziali, l'Istituto ha rafforzato sia le azioni di recupero sia, soprattutto, le strategie di prevenzione, anche attraverso progetti PNRR dedicati alla qualità dei dati e alla gestione integrata dei flussi informativi. Il CIV valuta positivamente l'evoluzione del sistema, pur ribadendo l'esigenza di tutelare le fasce più fragili della popolazione e di monitorare attentamente gli effetti sociali delle nuove modalità di recupero.

Per quanto riguarda le pensioni dei lavoratori dipendenti privati e pubblici, migliorano i tempi medi di liquidazione e cresce l'utilizzo di strumenti automatizzati (come la procedura CUMUL e l'HUB pensionistico). Il CIV segnala, tuttavia, criticità persistenti in alcuni ambiti, in particolare nella gestione delle posizioni assicurative e nel rilascio degli ECOCERT per alcune gestioni pubbliche.

Per le pensioni della gestione privata aumenta sensibilmente la quota di quelle definite entro 30 giorni, mentre diminuiscono quelle accolte oltre i 120 giorni.

Un andamento ancora più positivo si registra per le pensioni della gestione pubblica, con una netta crescita delle pratiche definite entro 30 giorni e una drastica riduzione di quelle con tempi superiori ai 120 giorni. Analogamente, per le prestazioni NASpl si osserva un miglioramento complessivo dei tempi di accoglimento, con un aumento delle domande definite entro 30 giorni e una riduzione di quelle lavorate oltre i 60 giorni.

Un ulteriore elemento positivo riguarda il contenzioso amministrativo, la cui giacenza, negli ultimi quattro anni, risulta in costante diminuzione. La riduzione è particolarmente rilevante nei Comitati provinciali e nelle Commissioni speciali, segnalando un miglioramento nella capacità di smaltire i ricorsi pendenti.

L'andamento dei ricorsi di competenza dei Comitati e delle Commissioni speciali, fa emergere come, nell'ultimo quadriennio, la giacenza degli stessi sia complessivamente in diminuzione, passando da 174.496 nel 2021 a 65.138 nel 2024. In particolare, il decremento si riscontra prevalentemente nei Comitati Provinciali/Commissioni Speciali, dove si passa da 126.395 del 2021 a 43.799 del 2024.

Particolarmente delicata resta la situazione delle prestazioni INPGI confluite in INPS, dove permangono problemi organizzativi, carenze di personale specializzato e ritardi nella piena integrazione delle procedure, con ricadute dirette sui tempi di lavorazione e sulla qualità del servizio all'utenza.

Sul fronte del TFS/TFR dei dipendenti pubblici, la Relazione evidenzia un aumento significativo delle lavorazioni, ma anche un incremento degli interessi per ritardato pagamento e una persistente mancanza di dati completi e strutturati sulle giacenze. Il CIV sottolinea la necessità di un intervento organico, di maggiore trasparenza informativa e di un monitoraggio costante dei processi.

Uno degli elementi più rilevanti del 2024 è rappresentato dall'avvio della Riforma della disabilità, che attribuisce all'INPS un ruolo centrale e unitario nel processo di accertamento sanitario. La Relazione descrive un cambiamento profondo del modello valutativo, basato su un approccio biopsicosociale, sulla digitalizzazione delle procedure e sull'eliminazione, salvo eccezioni, delle visite di revisione periodiche.

L'andamento dei tempi medi dell'invalidità civile, per la fase dell'accertamento sanitario, nel triennio 2022-2024, registra un aumento dei tempi di attesa che passano dai 120 giorni del 2022 ai 125 giorni del 2024. Nel 2024, questa fase era prevalentemente gestita dalle aziende sanitarie locali, con notevoli differenze territoriali: si passa da Regioni con 40 giorni, a Regioni con 258 giorni di attesa in media. Mentre, per la fase amministrativa, nel triennio di riferimento, si rileva una evidente riduzione dei tempi medi che passano da 22 giorni nel 2022 a 16 giorni nel 2024.

Nel campo del sostegno alla famiglia, l'Assegno Unico Universale si conferma una misura centrale del *welfare* italiano. Nel 2024 crescono sia il numero dei beneficiari sia l'importo complessivo erogato, con differenze territoriali legate prevalentemente ai livelli di reddito. Il CIV apprezza gli interventi di miglioramento dell'efficienza procedurale, ma ribadisce l'esigenza di rafforzare gli strumenti di riesame e autotutela direttamente accessibili a cittadini e patronati.

Per quanto riguarda maternità e congedi parentali, l'INPS ha introdotto strumenti innovativi, come il contatore dei congedi, che migliorano la trasparenza e la consapevolezza degli utenti. Anche in questo ambito, il CIV sollecita l'estensione delle nuove funzionalità ai cittadini e ai Patronati.

Sul versante dell'inclusione sociale, la Relazione analizza l'impatto delle nuove misure Assegno di Inclusione e Supporto per la Formazione e il Lavoro, evidenziandone punti di forza e limiti rispetto al Reddito di cittadinanza. Emergono miglioramenti nella presa in carico e nell'interconnessione tra enti, attraverso il SIISL, ma anche l'esclusione e il peggioramento delle condizioni economiche per importanti fasce di popolazione.

Nel 2024, prosegue il processo di rafforzamento e reingegnerizzazione degli ammortizzatori sociali, con un forte investimento nella piattaforma unica OMNIA IS e in soluzioni di automazione e intelligenza artificiale. Migliora l'efficienza delle lavorazioni e la qualità dell'informazione resa agli utenti, in particolare per NASpl e DIS-COLL. Nel dettaglio, le NASpl accolte entro 30 giorni nel 2024 sono state il 93% del totale, rispetto al

91,5% dell'anno precedente; le NASpl accolte oltre 60 giorni nel 2024 sono state il 3,1% del totale rispetto al 3,8% del 2023, evidenziando un miglioramento dei tempi di accoglimento

Il CIV riconosce i progressi compiuti, ma segnala l'esigenza di una maggiore integrazione tra politiche passive e attive del lavoro, soprattutto attraverso il pieno utilizzo del sistema SIISL e una collaborazione più strutturata con Regioni e Centri per l'Impiego.

Un'ampia parte della Relazione è dedicata al rafforzamento del ruolo dei Comitati territoriali, alla formazione dei loro componenti e alla messa a disposizione di strumenti di monitoraggio e supporto decisionale. Il CIV sottolinea l'importanza della presenza territoriale dell'Istituto, soprattutto in relazione al contrasto al divario digitale e alla tutela delle fasce fragili.

Sul piano della vigilanza, nel 2024 aumentano i controlli documentali e ispettivi, nonostante la riduzione del numero degli ispettori. Viene dato grande rilievo al contrasto alle frodi, al lavoro sommerso e alle compensazioni indebite, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici avanzati e il coordinamento con altri enti istituzionali. Il CIV richiama, tuttavia, la necessità di migliorare il rapporto tra accertato e riscosso e di garantire continuità e stabilità alle attività di vigilanza. Dalla Relazione di verifica, in termini numerici, risulta una continua diminuzione del numero degli Ispettori di vigilanza, che passano nel triennio da 884 a 761; tuttavia, nel 2024, le ispezioni effettuate aumentano rispetto al 2023, passando da 9.202 a 9.701. Il numero di verbali per solidarietà contributiva del committente diminuisce, mentre l'evasione contributiva accertata, seppure in diminuzione rispetto al 2023, si mantiene superiore rispetto al 2022.

In conclusione, la Relazione di Verifica 2024 mostra un INPS in fase di graduale cambiamento, con risultati positivi, ma che richiede ancora consolidamento. Il documento individua, altresì, alcune criticità, sulle quali il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha concentrato particolare attenzione. Tra queste si segnalano: la necessità di ridurre i tempi di attesa negli accertamenti sanitari per l'invalidità civile, soprattutto nelle aree con maggiori criticità territoriali; il persistente ritardo nell'aggiornamento dei conti assicurativi, in particolare nel settore pubblico, che incide negativamente sulle liquidazioni pensionistiche e sul TFR/TFS; la gestione dei crediti, che richiede un ripensamento normativo e organizzativo; e il contenzioso amministrativo e giudiziario, che, pur in miglioramento, rimane elevato in alcune realtà territoriali e su specifiche materie, rendendo necessaria un'azione più incisiva di prevenzione e di contrasto all'alimentazione del contenzioso per fini di lucro.

### **La Relazione di Verifica relativa all'anno 2025**

Nella Relazione di Verifica dell'anno 2025, approvata con deliberazione CIV n. 2 il 31 marzo 2026, l'attenzione del CIV si è concentrata sull'insieme delle materie contenute nelle proprie deliberazioni, con particolare attenzione a quelle maggiormente impattanti sull'utenza.

Sul tema degli indebiti, sia pensionistici sia non pensionistici, l'INPS ha proseguito l'attuazione delle Linee guida dettate dalla Direttiva del Direttore generale n. 7 del 2024, rafforzando le attività di recupero e,

soprattutto, quelle di prevenzione degli indebiti attraverso la digitalizzazione dei processi, l'automazione delle notifiche e il miglioramento della qualità dei dati.

Rilevante è stato il contributo dei progetti finanziati dal PNRR, in particolare quelli relativi alla gestione integrata degli indebiti e alla "Data Quality", che hanno consentito una significativa riduzione degli errori e un miglioramento delle lavorazioni automatiche delle prestazioni pensionistiche. Positivo anche lo sviluppo del servizio OpenRI, che consente ai cittadini di consultare e monitorare online le proprie posizioni debitorie.

Sul versante delle pensioni dei lavoratori dipendenti del settore privato, la Relazione evidenzia un netto avanzamento nei processi di semplificazione e automazione: aumentano le domande precompilate, si riducono i tempi di liquidazione attraverso lavorazioni centralizzate e si consolidano gli strumenti digitali di simulazione e consulenza previdenziale. Si conferma rilevante e fondamentale il ruolo dei Patronati, che continuano a presentare la maggioranza delle domande e garantiscono la presa in carico complessiva di una parte rilevante dei cittadini.

Per le pensioni dei dipendenti pubblici, il tema centrale resta lo smaltimento delle giacenze storiche e la progressiva dismissione dei sistemi informativi più obsoleti. Nel 2025 sono proseguite le sperimentazioni per la creazione automatica delle domande di riliquidazione e per l'integrazione delle gestioni pubbliche nel modello operativo della gestione privata. Particolare attenzione viene riservata al comparto scuola, per cui si conferma la necessità di una gestione anticipata e strutturata delle certificazioni e delle liquidazioni.

Le pensioni afferenti alla gestione privata accolte entro 30 giorni nel 2025 sono state l'82%, rispetto all'81% del 2024 e al 76% del 2023; quelle accolte oltre 120 giorni nel 2025 sono state il 3% rispetto al 4% del 2024 e al 6,5% dell'anno precedente, evidenziando un costante miglioramento dei tempi di accoglimento delle stesse.

Le pensioni afferenti alla gestione pubblica accolte entro 30 giorni nel 2025 sono state pari al 93%, rispetto al 91,5% del 2024 e all'80% del 2023; quelle accolte oltre 120 giorni nel 2025 sono l'1% rispetto al 1,3% del 2024 e al 4,9% del 2023, evidenziando anche in questo caso un costante un miglioramento dei tempi di accoglimento.

Centrale resta lo smaltimento delle enormi giacenze legacy collegate al sistema SIN. Le sperimentazioni avviate nel 2025 per la ricostituzione d'ufficio e l'utilizzo dei flussi ASI/IVS rappresentano un passaggio decisivo, ma il CIV sottolinea che gli effetti strutturali saranno pienamente valutabili solo nel 2026.

Restano invece critiche le prestazioni ex INPGI, per le quali – pur in presenza di alcuni miglioramenti – persistono ritardi, carichi di lavoro elevati, procedimenti ancora parzialmente manuali e incomplete integrazioni informatiche. Il CIV ribadisce la necessità di rafforzare la formazione del personale, migliorare i flussi informativi e garantire una comunicazione più chiara e tempestiva agli utenti.

Sebbene non si disponga ancora di un sistema di rilevazione dei dati puntuale e dettagliato, si rilevano progressi nel 2025 nella gestione di TFR e TFS dei dipendenti pubblici: aumenta la produzione complessiva,

diminuiscono le giacenze e si riducono gli interessi per ritardato pagamento. Ciò è attribuito all'automazione crescente delle procedure, allo smaltimento degli arretrati e agli investimenti in formazione. Permangono tuttavia criticità normative, in particolare sul superamento definitivo, per via normativa, del differimento dei tempi di liquidazione, oggetto di reiterate raccomandazioni del CIV. Le pratiche di TFS liquidate entro 30 giorni passano dal 53,4% del 2024 al 57,4% del 2025; nel caso del TFR si passa dal 55,7% al 73,3%. La situazione rimane comunque insoddisfacente per gli eccessivi ritardi, che si aggiungono ai tempi già lunghi previsti dalla normativa.

L'andamento dei ricorsi amministrativi di competenza dei Comitati e delle Commissioni speciali, fa emergere come, nell'ultimo quadriennio, la giacenza degli stessi sia in forte diminuzione, passando da 174.496 nel 2021 a 46.505 nel 2025, valore praticamente azzerato nella maggior parte delle provincie. Il Contenzioso in diverse regioni mantiene un elevato livello di pervenuto, alimentato molto spesso da pratiche lucrative, a volte illecite, che vanno contrastate con decisione. Il livello di soccombenza in giudizio permane molto alto e solo nel 52% dei casi i giudizi sono favorevoli all'Istituto. Questo impone misure finalizzate a dare più certezza agli utenti e maggiore coerenza delle decisioni dell'Istituto con gli orientamenti giurisprudenziali.

Circa l'andamento dei tempi medi dell'invalidità civile, per la fase dell'accertamento sanitario, nell'ultimo triennio, si registra un aumento dei tempi di attesa media che passano dai 120 giorni del 2022 ai 125 giorni del 2025. Attualmente, questa fase è prevalentemente gestita dalle aziende sanitarie locali e vi sono notevoli differenze fra le Regioni nei tempi di attesa che variano da 40 a 260 giorni. Mentre, per la fase amministrativa, nell'ultimo quadriennio si rileva una evidente riduzione dei tempi medi che passano da 22 giorni nel 2022 a 15 giorni nel 2025.

La sperimentazione della Riforma della disabilità, avviata dal 1° gennaio 2025 nelle prime nove provincie pilota e successivamente estesa ad altre provincie, per il CIV ha prodotto risultati molto differenziati tra territori, in particolare a causa di disomogeneità nelle dotazioni di personale sanitario e nella disponibilità di ambulatori.

Nonostante gli sforzi dell'Istituto, persistono ritardi significativi nei tempi di convocazione a visita, accumuli di giacenze e difficoltà operative, soprattutto nelle situazioni più complesse. Un aspetto fortemente critico riguarda la mancata previsione normativa del ruolo dei Patronati nella fase iniziale del procedimento, con la conseguenza che una quota rilevante di prestazioni riconosciute non viene liquidata per assenza del modello AP70, configurando il problema dei "diritti non esigiti".

Il CIV sottolinea l'urgenza di interventi strutturali: investimenti in ambulatori, assunzione di personale, rafforzamento delle commissioni mediche, utilizzo regolato della telemedicina, maggiore integrazione con i servizi territoriali e una definizione chiara del ruolo dei Patronati come soggetti di accompagnamento e tutela.

La fase di sperimentazione ha messo in luce benefici potenzialmente importanti in termini di semplificazione e tutela dei diritti, ma soprattutto criticità normative, di risorse e operative: carenza di

personale medico, problemi logistici e difficoltà nell'interazione con i medici certificatori e i patronati. Il CIV evidenzia la necessità di accompagnare la riforma con investimenti adeguati, formazione continua e regole chiare di governance.

In materia di sostegno alla famiglia, la Relazione evidenzia il consolidamento dell'Assegno Unico Universale, che nel 2025 ha raggiunto oltre sei milioni di nuclei familiari, con una spesa complessiva prossima ai 20 miliardi di euro. Positivi anche gli sviluppi procedurali: gestione dei riesami, piattaforme di ticketing per le sedi, servizi proattivi e multicanale, estensione delle funzionalità per maternità, paternità e bonus.

Per quanto riguarda le politiche di inclusione sociale, vengono valorizzate le iniziative di coordinamento interistituzionale, i protocolli antifrode, il progetto "INPS in rete" e le attività di prossimità rivolte alle fasce più fragili della popolazione.

Sul versante degli ammortizzatori sociali, le NASpl accolte entro 30 giorni nel 2025 sono state il 93,8% rispetto al 93% del 2024 e al 91,5% del 2023; le NASpl accolte oltre 60 giorni nel 2025 sono state il 2% rispetto al 3,1% del 2024 e al 3,8% del 2023, evidenziando un ulteriore miglioramento dei tempi di accoglimento.

Nell'ultimo quadriennio, risulta una costante diminuzione del numero degli Ispettori di vigilanza, che passano da 884 a 736; conseguentemente si osserva che nel 2025 le ispezioni effettuate calano sensibilmente rispetto al 2022, passando da 10.576 a 8.311. Il numero di verbali per solidarietà contributiva del committente quasi si dimezzano, passando dai 2.014 del 2022 ai 1.203 del 2025, mentre crescono gli importi dei verbali stessi, come effetto dell'azione congiunta dell'Istituto e della magistratura nei confronti di alcune grandi imprese. L'ulteriore calo del numero di Ispettori di vigilanza, non ancora integrati a due anni dalla *decretazione d'urgenza* che ne prevedeva l'assunzione, non avendo per un anno e mezzo l'INPS ottenuto le autorizzazioni ministeriali previste, rende difficoltosa l'azione dell'Istituto nel contrastare l'evasione e il lavoro irregolare, nell'attività di tutela dei lavoratori e delle imprese.

Anche la vigilanza documentale registra nel quadriennio un arretramento, con una riduzione dell'accertato che passa dai 328 milioni del 2022 ai 314 milioni del 2025.

L'evasione contributiva accertata rimane sostanzialmente stabile nel quadriennio, attorno ai 500 milioni, marginale rispetto ai più di 10 miliardi annui di evasione stimata.

Crescono ulteriormente i crediti dell'Istituto arrivando, nel 2025, a 193 miliardi, rispetto ai 182 miliardi dell'anno precedente. Si conferma rilevante il tema dei crediti inesigibili, rispetto ai quali sarebbe necessaria una diversa lettura normativa e una differente regolamentazione interna per rendere più attendibile la rappresentazione della situazione patrimoniale dell'Istituto.

Sul versante delle risorse umane, permane una significativa carenza di personale, in particolare nelle regioni del nord, con 24.482 persone in forza al 31 dicembre 2025 rispetto ai 25.343 dell'anno precedente e alle 32.612 unità di dotazione organica sostenibile. La carenza riguarda anche specifici profili professionali e

ambiti lavorativi. Inoltre, manca un adeguato raccordo fra le politiche del personale e i processi riorganizzativi. È necessario quindi accelerare e dare continuità alle assunzioni per evitare disservizi all'utenza.

Nel complesso, la Relazione di Verifica 2025 restituisce l'immagine di un Istituto che vede una graduale trasformazione digitale e organizzativa, che ha prodotto alcuni risultati positivi—in termini di efficienza, automazione e qualità dei servizi, ma che manifesta ancora criticità strutturali, soprattutto nelle attività a maggiore impatto sociale e nelle realtà territoriali più fragili.

Il CIV, infine, nella Relazione di Verifica 2025, sottolinea l'importanza di consolidare la trasparenza, il monitoraggio sistematico, il dialogo con il territorio e il coinvolgimento degli *stakeholder*, evidenziando la necessità di adottare un approccio integrato incentrato sulla tutela effettiva dei diritti, sulla riduzione delle disuguaglianze territoriali e sull'accessibilità completa ai servizi per i cittadini.

Il Consiglio rimarca, innanzitutto, la mancata attuazione delle linee di indirizzo che dispongono la definizione e l'attuazione di un progetto organico di riorganizzazione strutturale dell'Istituto che consenta di integrare gli aspetti relativi ad una diversa e migliore presenza sul territorio, l'accessibilità ai servizi, la ridefinizione del ciclo di lavorazione, le politiche del personale e della formazione, in modo coerente e all'interno di un quadro strategico che deve tener conto delle evoluzioni socio-economiche e delle nuove competenze attribuite all'INPS dalla normativa vigente, valorizzando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dalle professionalità presenti a ogni livello nell'organizzazione.

## **4.2 Il monitoraggio**

Le funzioni di indirizzo e di vigilanza si caratterizzano per la loro stretta correlazione, in quanto una corretta verifica delle azioni svolte dall'Istituto, che confluiscono nella Relazione di Verifica, permette una più accurata definizione delle linee di indirizzo in fase di stesura della Relazione Programmatica. In questa ottica ha un ruolo molto importante l'azione di monitoraggio continuo delle attività dell'Istituto svolta dai team e dalle Commissioni del CIV sulle tematiche di competenza, in base a quanto presente nella Relazione Programmatica vigente e relativi documenti, e nelle altre deliberazioni con cui il CIV impegna l'Amministrazione.

Oggetto del monitoraggio sono le banche dati del sistema informativo dell'Istituto, le deliberazioni assunte dal CdA con la documentazione a supporto, le valutazioni del Collegio dei Sindaci e del Magistrato della Corte dei Conti sugli atti emessi dagli Organi dell'Istituto, le risultanze dell'attività dell'OIV, le relazioni trimestrali sull'andamento produttivo e i profili finanziari, i contenuti dei siti intranet ed internet, i messaggi insieme alle circolari e ai documenti adottati dall'Istituto di interesse del CIV, gli osservatori, i report di monitoraggio che giungono al CIV e quelli espressamente richiesti dal Consiglio, le risposte ad eventuali chiarimenti e/o approfondimenti richiesti alla tecnostruttura.

Ogni team monitora le tematiche di competenza evidenzia gli avanzamenti e le eventuali criticità da approfondire attraverso richieste di materiale, dati, informazioni o chiarimenti alle direzioni o ai

Coordinamenti competenti, o attraverso convocazioni di audizioni dedicate. Per alcune tematiche, ritenute di particolare interesse, il CIV richiede alle strutture competenti una trasmissione periodica dei dati di monitoraggio.

Una costante e puntuale attività di monitoraggio permette al CIV di avere contezza dello stato di realizzazione dei propri indirizzi. Oltre ad essere funzionale alla predisposizione delle Relazione di Verifica annuale, il monitoraggio consente alle Commissioni e al CIV di sollecitare e attenzionare gli altri Organi di governo e la tecnostruttura rispetto alla realizzazione degli indirizzi, nei tempi e con le modalità previste.

#### **4.3 La verifica dei principali indicatori della qualità dei servizi e delle attività**

In questi anni il CIV, attraverso i Rendiconti Sociali e le Relazioni di Verifica, ha monitorato costantemente i principali indicatori relativi alla qualità dei servizi erogati. In particolare, gli indicatori presi in considerazione sono i tempi medi di erogazione delle prestazioni, i volumi della giacenza e gli indici di deflusso, i tempi di attesa relativi agli accertamenti sanitari, il tasso di soccombenza nei contenziosi, l'andamento dell'attività di vigilanza in termini di accertamenti e riscossioni, la gestione dei crediti, la gestione del patrimonio a reddito e in particolare la sua valorizzazione.

Anche la *Customer satisfaction* è stata presa in considerazione nei suoi esiti rispetto agli indicatori di gradimento degli utenti, relativi ai servizi erogati e alle modalità di accesso agli stessi, con i limiti che questo strumento ancora contiene.

In particolare, rispetto agli ultimi quattro anni, è possibile constatare un miglioramento dei principali indicatori riferibili alla qualità del servizio, come i tempi di erogazione delle pensioni, delle NASpI, della Cassa integrazione, del TFS-TFR. Si sono ridotte di molto le giacenze relative al contenzioso amministrativo e, in misura minore, anche del contenzioso giudiziario. Rimangono alte le soccombenze dell'Istituto sia in sede giudiziaria che di ATP. Rimangono stabilmente alti, con un leggero peggioramento, i tempi relativi alle visite sanitarie per invalidità civile mentre calano sensibilmente i tempi amministrativi. Si registrano difficoltà per quanto concerne l'attività di vigilanza, in termini di riduzione del numero di ispezioni, di verifiche documentali e di incassi, derivanti in particolare dall'ulteriore calo del personale ispettivo e dalle modifiche normative e procedurali introdotte, mentre crescono gli importi dell'evasione contributiva accertata, in parte grazie all'impegno congiunto con la magistratura.

## "Vigilanza Ispettiva"

Riepilogo quadriennio 2022 -2023 – 2024 - 2025								
	Numero ispezioni	Numero Ispettori	Numero ispezioni Aziende DM - Agricoli	Numero verbali per solidarietà (Aziende DM - Agricoli)	Evasione contributiva accertata compresa di sanzioni	Evasione contributiva accertata al netto di sanzioni	Evasione contributiva Aziende DM - Agricoli	Importi verbali per solidarietà (Aziende DM - Agricoli)
<b>2022</b>	10.576	884	7.966	2.014	719.433.717,47 €	475.949.811,12 €	447.905.956,06 €	158.143.993,22 €
<b>2023</b>	9.202	804	6.880	1.873	821.156.965,45 €	568.673.783,14 €	537.341.901,00 €	178.209.577,30 €
<b>2024</b>	9.701	761	6.880	1.529	761.315.317,86 €	492.452.349,39 €	712.040.959,81 €	156.730.050,24 €
<b>2025</b>	8.311	736	5.818	1.203	816.128.483,72 €	525.034.590,02 €	764.798.904,93 €	188.841.749,57 €

Nota 1) I valori forniti nella colonna "Numero verbali solidarietà (Aziende DM - Agricoli)" fanno riferimento esclusivamente a verbali collegati alle sole aziende con dipendenti (DM – Agricoltura) in quanto sono gli unici soggetti destinatari di eventuali provvedimenti di addebito per solidarietà contributiva. Per ogni attività ispettiva, l'ispettore può generare da zero a n verbali di solidarietà.

Nota 2) I valori riportati nella colonna ""Importi verbali solidarietà"" sono al netto delle sanzioni civili addebitate al debitore principale in quanto la norma di riferimento, D.Lgs 276/2003 art. 29 comma 2, esclude espressamente la possibilità di contestare le richiamate sanzioni civili al soggetto solidale.

Nota 3) I valori forniti per l'anno 2022 e 2023 sono aggiornati al 26 novembre 2024. I valori forniti per l'anno 2024 sono aggiornati al 5 marzo 2025. I valori forniti per l'anno 2025 sono aggiornati al 18 marzo 2026

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Entrate

Nell'ultimo quadriennio risulta una continua diminuzione del numero degli ispettori, si osserva che nel 2025 le ispezioni effettuate continuano a diminuire e il loro valore è il più basso degli ultimi quattro anni. Il numero di verbali per solidarietà diminuisce, mentre l'evasione contributiva accertata è in lieve aumento rispetto al 2024.

Vigilanza Ispettiva				
ATTIVITÀ	2022	2023	2024	2025
Numero ispezioni	10.576	9.202	9.701	8.311
Numero ispettori	884	804	761	736
Evasione contributiva accertata	719.433.717	821.156.965	761.315.318	816.128.484
Aziende irregolari	8.817	7.715	7.952	6.872
Lavoratori in nero	2.792	2.718	2.765	2.471
Lavoratori irregolari	140.757	169.611	155.525	168.012
Lavoratori sconosciuti	38.084	36.511	28.228	20.310
Numero verbali per solidarietà	2.015	1.873	1.529	1.203
Importo verbali per solidarietà	163.642.072	179.709.977	156.730.050	188.841.750

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Entrate

## Vigilanza Documentale

Vigilanza Documentale				
ATTIVITÀ	2022	2023	2024	2025
Verifiche documentali	103.597	162.793	190.393	168.781
Irregolarità riscontrate	63.066	115.033	140.694	123.336
Rapporti lavoro fittizi	6.209	2.993	3.805	4.504

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Entrate

Osservando i dati della vigilanza documentale rileviamo che il dato sulle verifiche documentali dal 2022 ha avuto un trend in aumento fino al 2024, nel 2025 notiamo una flessione negativa pari a 11,35%, stesso trend che emerge nel dato sulle irregolarità riscontrate che nel 2025 ha una flessione negativa pari a 12,33%.

Il trend dei rapporti di lavoro fittizi ha subito una forte diminuzione nel 2023, mentre ha avuto un trend in aumento dal 2023 al 2025.

Situazione per anno di accertamento crediti					
Anno contabile	Importo accertato comprese sanzioni diffida	Riscosso in fase amministrativa	Riscosso Agenzia delle Entrate	Totale riscossioni	Riscosso/Accertato %
2020	148.759.080	60.687.733	7.899.977	68.587.710	46%
2021	301.096.862	161.525.000	20.682.027	182.207.027	61%
2022	332.992.213	181.627.580	22.566.568	204.194.148	61%
2023	304.074.074	185.933.184	18.559.944	204.493.128	67%
2024	397.971.034	215.666.817	16.627.961	232.294.778	58%
2025	410.591.003	202.994.664	34.636.041	237.630.705	58%

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Entrate

Dal 2020 si rileva una tendenziale crescita degli importi accertati, con una flessione nel 2023, parallelamente si evidenzia anche una crescita delle riscossioni, con un lieve rallentamento della dinamica di crescita nel 2025, confermato anche dallo stesso rapporto riscosso/accertato rilevato nel 2024 e nel 2025.

Segnalazioni qualificate ad Agenzia delle Entrate	
Anno	Importo
2018	301.770,20
2019	709.896,72
2020	2.330.113,33
2021	1.455.355,94
2022	2.220.574,72
2023	1.922.738,88
2024	3.238.746,12
2025	1.498.757,84

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Entrate

In merito alle segnalazioni qualificate ad Agenzia delle Entrate, si rileva un incremento sostanziale dal 2018 al 2020 raggiungendo l'importo pari a € 2.330.113,33, a cui segue un trend oscillatorio fino a giungere nel 2025 a € 1.498.757,84.

## Invalidità Civile - Tempi medi di fase sanitaria e amministrativa

Invalidità Civile - Tempi medi di fase sanitaria e amministrativa												
Regione	2022			2023			2024			2025		
	TEMPI MEDI GG. Fase sanitaria	TEMPI MEDI GG. Fase amm.	Tempi medi	TEMPI MEDI GG. Fase sanitaria	TEMPI MEDI GG. Fase amm.	Tempi medi	TEMPI MEDI GG. Fase sanitaria	TEMPI MEDI GG. Fase amm.	Tempi medi	TEMPI MEDI GG. Fase sanitaria	TEMPI MEDI GG. Fase amm.	Tempi medi
<b>Italia</b>	120	22	142	123	21	144	125	16	141	125	15	140

Nota 1) In questo contesto il dato relativo all'invalidità civile comprende le domande di accertamento sanitario per le seguenti tipologie di prestazioni: invalidità civile, disabilità Legge 104/1992, collocamento mirato Legge 68/1999, cecità civile e sordomutismo.

Nota 2) Si precisa che i valori dei tempi medi GG. Fase sanitaria per l'anno 2025 non includono le province coinvolte nelle attività di sperimentazione a partire dal 1° gennaio 2025 (1° sperimentazione), mentre comprendono i dati delle province coinvolte nella 2° sperimentazione, pervenuti fino al 30 settembre, ovvero prima dell'inizio della sperimentazione.

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità

La tabella illustra l'andamento dei tempi medi dell'invalidità civile, sia della fase dell'accertamento sanitario che della fase amministrativa. Per la fase dell'accertamento sanitario, nell'ultimo quadriennio, si registra un aumento dei tempi medi di attesa che passano dai 120 giorni del 2022 ai 125 giorni del 2025, dato in linea con quello del 2024. Attualmente, questa fase è prevalentemente gestita dalle aziende sanitarie locali e vi sono notevoli differenze territoriali nei tempi medi: nel 2025 si passa da regioni con 38 giorni a regioni con 265 giorni. Mentre per la fase amministrativa, nell'ultimo quadriennio, si rileva una evidente riduzione dei tempi medi che passano da 22 giorni nel 2022 a 15 giorni nel 2025. Si precisa che i valori per l'anno 2025 non includono le province coinvolte nelle attività di sperimentazione a partire dal 1° gennaio 2025 (prima sperimentazione), mentre includono i dati delle province coinvolte nella seconda sperimentazione pervenuti fino al 30 settembre. Le nove province incluse nella prima fase sperimentale, dal 1° gennaio, sono Brescia, Catanzaro, Firenze, Forlì-Cesena, Frosinone, Perugia, Salerno, Sassari e Trieste mentre quelle coinvolte dalla successiva fase, dal 1° ottobre, sono Alessandria, Genova, Isernia, Lecce, Macerata, Matera, Palermo, Teramo, Vicenza.

Invalidità Civile - Prestazioni per fasce di liquidazione																
TEMPI DI ACCOGLIMENTO	Entro 15 gg	% su tot.	Tra 16 e 30 gg	% su tot.	Tra 31 e 60 gg	% su tot.	Tra 61 e 90 gg	% su tot.	Tra 91 e 120 gg	% su tot.	Tra 121 e 180 gg	% su tot.	Tra 181 e 360 gg	% su tot.	Oltre 360 gg	% su totale
<b>2025</b>	24.090	6,0	21.008	5,2	47.241	11,7	41.973	10,4	39.733	9,8	55.213	13,6	82.426	20,4	93.059	23,0

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità

## Contenzioso giudiziario ordinario

Giudizi iniziati e definiti						
ANNO	DA LAVORARE AL 01/01	DA INPS	DA UTENTI	TOTALE	DEFINITI	DA LAVORARE AL 31/12
2022	168.524	5.648	82.577	88.225	95.610	161.139
2023	161.139	5.107	83.568	88.675	98.195	151.619
2024	151.619	4.789	77.809	82.598	93.936	140.281
2025	140.281	5.191	77.041	82.232	92.959	129.554

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Coordinamento Generale Legale

Dalla tabella sui giudizi iniziati e definiti del contenzioso giudiziario ordinario civile, possiamo notare che negli ultimi 4 anni vi è una costante riduzione della giacenza, la quale passa da 168.524 del 2021 a 140.281 del 2025. Nel 2025 si è registrato un aumento dei giudizi iniziati da INPS rispetto all'anno precedente; al contrario, sono diminuiti i giudizi iniziati da altri utenti.

Esito giudizi definiti							
ANNO	FAVOREVOLE INPS	%	FAVOREVOLE UTENTI	%	ALTRE DEFINIZIONI	ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO	TOTALE
2022	50.030	52,3	27.899	29,2	3.726	13.955	95.610
2023	50.261	51,2	26.679	27,2	4.974	16.281	98.195
2024	49.219	52,4	25.144	26,8	2.634	16.939	93.936
2025	48.453	52,1	24.298	26,1	5.576	14.632	92.959

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Coordinamento Generale Legale

Dalla tabella sugli esiti dei giudizi definiti nell'ultimo quadriennio, si evince che, rispetto al totale, sono percentualmente diminuiti i giudizi favorevoli all'Istituto (passando dal 52,3% del 2022 al 52,1% del 2025) e sono diminuiti anche quelli favorevoli agli utenti (passando dal 29,2% del 2022 al 26,1% del 2025). Aumentano le altre definizioni e gli altri esiti del giudizio rispetto al 2022.

## Ricorsi per competenza Comitati/Commissioni Speciali

2022										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2022	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR.TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2022
C.P./Commissioni Speciali	126.395	113.146	34.980	15.742	10.189	1.301	10.233	15.141	49.219	102.736
Comitati Regionali	1.767	994	65	96	35	4	19	147	716	1.679
Comitati Centrali	46.334	26.980	10.200	4.127	3.234	26	3.301	5.042	5.450	40.697
<b>Totale Generale</b>	<b>174.496</b>	<b>141.120</b>	<b>45.245</b>	<b>19.965</b>	<b>13.458</b>	<b>1.331</b>	<b>13.553</b>	<b>20.330</b>	<b>55.385</b>	<b>145.112</b>
2023										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2023	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR.TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2023
C.P./Commissioni Speciali	102.737	110.191	34.231	16.773	9.854	1.275	10.564	18.023	57.943	64.265
Comitati Regionali	1.679	1.041	72	187	48	1	28	272	785	1.327
Comitati Centrali	40.695	27.398	11.314	5.153	3.589	28	3.798	7.788	7.889	27.512
<b>Totale Generale</b>	<b>145.111</b>	<b>138.630</b>	<b>45.617</b>	<b>22.113</b>	<b>13.491</b>	<b>1.304</b>	<b>14.390</b>	<b>26.083</b>	<b>66.617</b>	<b>93.104</b>
2024										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2024	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR.TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2024
C.P./Commissioni Speciali	64.265	122.312	37.651	11.122	6.379	1.078	10.649	20.143	55.756	43.799
Comitati Regionali	1.327	1.198	54	114	50	5	13	136	1.074	1.079
Comitati Centrali	27.509	34.063	15.273	4.983	3.158	37	3.917	7.319	6.545	20.260
<b>Totale Generale</b>	<b>93.101</b>	<b>157.573</b>	<b>52.978</b>	<b>16.219</b>	<b>9.587</b>	<b>1.120</b>	<b>14.579</b>	<b>27.598</b>	<b>63.375</b>	<b>65.138</b>
2025										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2025	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR.TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2025
C.P./Commissioni Speciali	43.855	119.454	37.140	7.724	7.494	929	11.425	8.879	54.644	35.074
Comitati Regionali	1.075	781	41	89	12	4	27	202	858	623
Comitati Centrali	20.307	26.611	12.331	3.116	1.964	634	3.416	6.446	8.203	10.808
<b>Totale Generale</b>	<b>65.237</b>	<b>146.846</b>	<b>49.512</b>	<b>10.929</b>	<b>9.470</b>	<b>1.567</b>	<b>14.868</b>	<b>15.527</b>	<b>63.705</b>	<b>46.505</b>

### Legenda:

- **Pervenuti:** numero istanze trasmesse tramite il canale telematico RiOL da cittadini/Aziende;
- **Non ricorsi:** istanze rifiutate da RiOL/rinviate a RiOL nel periodo considerato;
- **Riqualificati:** ricorsi che sono stati restituiti a RiOL affinché possano essere o trasferiti ad altra sede oppure possano essere trasferiti ad altra procedura informatica (IncasWeb/Dicaweb) in base alla tipologia di Organo competente (centrale/territoriale);
- **Giudicati in istruttoria:** ricorsi definiti dagli uffici amministrativi per irricevibilità, inammissibilità, improcedibilità di cui al vigente Regolamento in materia di ricorsi amministrativi di competenza dei Comitati dell'INPS;
- **Cessata materia del contendere:** ricorsi definiti dagli uffici amministrativi per cessata materia del contendere di cui al vigente regolamento ricorsi;
- **Risolti amministrativamente:** ricorsi che sono stati definiti dagli uffici amministrativi attraverso provvedimenti di Autotutela;
- **Definiti provvisori:** ricorsi definiti in sede amministrativa "provvisoriamente", ed esclusi dal computo della giacenza finale, ai sensi della Circolare n.29/2013 e successive modifiche.

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Organizzazione Area monitoraggio procedure di contenzioso

Dalla tabella che illustra l'andamento dei ricorsi di competenza dei Comitati e delle Commissioni speciali, si evince come, nell'ultimo quadriennio, la giacenza degli stessi sia in forte diminuzione, passando da 145.112 nel 2022 a 46.505 nel 2025. Il fenomeno riguarda tutti i livelli: provinciale, regionale e centrale.

## Contenzioso accertamento Tecnico Preventivo (ATP) invalidità civile – giudizi iniziati e definiti

2022						
Materia del contenzioso	DA LAVORARE AL 01/01/2022	DA INPS	DA UTENTI	TOTALE	DEFINITI	DA LAVORARE AL 31/12/2022
ATP - Invalidità Civile	184.322	-	169.994	169.994	161.187	193.129
Tribunale - I grado Invalidità	7.433	-	3.583	3.583	3.151	7.865
Totale funzionari	191.755	-	173.577	173.577	164.338	200.994
Invalidità Civile - Area Legale	24.547	604	17.239	17.843	20.017	22.373
<b>TOTALE</b>	<b>216.302</b>	<b>604</b>	<b>190.816</b>	<b>191.420</b>	<b>184.355</b>	<b>223.367</b>
2023						
Materia del contenzioso	DA LAVORARE AL 01/01/2022	DA INPS	DA UTENTI	TOTALE	DEFINITI	DA LAVORARE AL 31/12/2022
ATP - Invalidità Civile	193.129	-	176.750	176.750	186.769	183.110
Tribunale - I grado Invalidità Civile	7.865	-	4.884	4.884	4.672	8.077
Totale funzionari	200.994	-	181.634	181.634	191.441	191.187
Invalidità Civile - Area Legale	22.373	559	18.914	19.473	19.830	22.016
<b>TOTALE</b>	<b>223.367</b>	<b>559</b>	<b>200.548</b>	<b>201.107</b>	<b>211.271</b>	<b>213.203</b>
2024						
Materia del contenzioso	DA LAVORARE AL 01/01/2022	DA INPS	DA UTENTI	TOTALE	DEFINITI	DA LAVORARE AL 31/12/2022
ATP - Invalidità Civile	183.110	-	176.938	176.938	188.249	171.799
Tribunale - I grado Invalidità Civile	8.077	-	5.011	5.011	5.377	7.711
Totale funzionari	191.187	-	181.949	181.949	193.626	179.510
Invalidità Civile - Area Legale	22.016	382	17.122	17.504	19.701	19.819
<b>TOTALE</b>	<b>213.203</b>	<b>382</b>	<b>199.071</b>	<b>199.453</b>	<b>213.327</b>	<b>199.329</b>
2025						
Materia del contenzioso	DA LAVORARE AL 01/01/2022	DA INPS	DA UTENTI	TOTALE	DEFINITI	DA LAVORARE AL 31/12/2022
ATP - Invalidità Civile	171.799	-	184.370	184.370	180.017	176.152
Tribunale - I grado Invalidità Civile	7.711	-	3.254	3.254	3.891	7.074
Totale funzionari	179.510	-	187.624	187.624	185.050	182.084
Invalidità Civile - Area Legale	19.822	664	18.159	18.823	5.033	33.612
<b>TOTALE</b>	<b>199.332</b>	<b>664</b>	<b>205.783</b>	<b>206.447</b>	<b>190.083</b>	<b>215.696</b>

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Coordinamento Generale Legale

Dalla tabella sui giudizi iniziati e definiti del contenzioso ATP per l'invalidità civile, si può notare che, nel quadriennio, le pratiche di ATP giacenti sono sostanzialmente stabili con un andamento oscillatorio, passando da 223.367 del 2022, 213.203 nel 2023, 199.329 nel 2024, fino a 215.696 nel 2025.

## Contenzioso accertamento Tecnico Preventivo (ATP) invalidità civile – esito giudizi definiti

2022							
Materia del contenzioso	FAVOREVOLE INPS	%	FAVOREVOLE UTENTI	%	ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO	ALTRE DEFINIZIONI	TOTALE
ATP - Invalidità Civile	89.747	55,7	46.152	28,6	23.091	2.197	161.187
Tribunale - I grado Invalidità Civile	396	12,6	792	25,1	1.651	312	3.151
Totale funzionari	90.143	54,9	46.944	28,6	24.742	2.509	164.338
Invalidità Civile - Area Legale	13.734	68,6	4.576	22,9	1.337	370	20.017
<b>TOTALE</b>	<b>103.877</b>	<b>56,3</b>	<b>51.520</b>	<b>27,9</b>	<b>26.079</b>	<b>2.879</b>	<b>184.355</b>

2023							
Materia del contenzioso	FAVOREVOLE INPS	%	FAVOREVOLE UTENTI	%	ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO	ALTRE DEFINIZIONI	TOTALE
ATP - Invalidità Civile	103.422	55,4	54.118	29,0	26.732	2.497	186.769
Tribunale - I grado Invalidità Civile	474	10,1	1.269	27,2	2.240	689	4.672
Totale funzionari	103.896	54,3	55.387	28,9	28.972	3.186	191.441
Invalidità Civile - Area Legale	13.952	70,4	4.001	20,2	1.494	383	19.830
<b>TOTALE</b>	<b>117.848</b>	<b>55,8</b>	<b>59.388</b>	<b>28,1</b>	<b>30.466</b>	<b>3.569</b>	<b>211.271</b>

2024							
Materia del contenzioso	FAVOREVOLE INPS	%	FAVOREVOLE UTENTI	%	ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO	ALTRE DEFINIZIONI	TOTALE
ATP - Invalidità Civile	101.597	54,0	58.976	31,3	25.291	2.385	188.249
Tribunale - I grado Invalidità Civile	434	8,1	1.480	27,5	3.071	392	5.377
Totale funzionari	102.031	52,7	60.456	31,2	28.362	2.777	193.626
Invalidità Civile - Area Legale	14.175	72,0	4.160	21,1	1.091	275	19.701
<b>TOTALE</b>	<b>116.206</b>	<b>54,5</b>	<b>64.616</b>	<b>30,3</b>	<b>29.453</b>	<b>3.052</b>	<b>213.327</b>

2025							
Materia del contenzioso	FAVOREVOLE INPS	%	FAVOREVOLE UTENTI	%	ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO	ALTRE DEFINIZIONI	TOTALE
ATP - Invalidità Civile	99.128	55,1	53.260	29,6	25.761	1.868	180.017
Tribunale - I grado Invalidità Civile	13.747	70,6	4.027	20,7	1.090	596	19.460
Totale funzionari	99.659	53,9	54.205	29,3	28.152	3.034	185.050
Invalidità Civile - Area Legale	531	10,6	945	18,8	2.391	1.166	5.033
<b>TOTALE</b>	<b>100.190</b>	<b>52,7</b>	<b>55.150</b>	<b>29,0</b>	<b>30.543</b>	<b>4.200</b>	<b>190.083</b>

Legenda:

- **Altri esiti del giudizio:** giudizi definiti per estinzione, cessata materia del contendere, estinzione ex art.47 L.111/2011, (conversione D.L.n.98/201, art.38 Disposizioni in materia di contenzioso previdenziale e assistenziale), dissenso su Accertamento Tecnico Preventivo (ATP);
- **Altre definizioni:** giudizi definiti come acquisito erroneamente, definizioni d'ufficio, definizioni automatiche, trasferito ad altra sede, trasferita ad altro settore.

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Coordinamento Generale Legale

Dalla tabella sugli esiti dei giudizi definiti del contenzioso ATP per l'invalidità civile, emerge che dal 2022 al 2025 vi è stata una significativa riduzione degli esiti favorevoli all'INPS e una crescita di quelli favorevoli agli utenti, questi ultimi con una lieve flessione nel 2025.

## NASpl tempi di accoglimento

TEMPI DI ACCOGLIMENTO	NASpl													
	Entro 15 gg	% su tot	Tra 15 e 30 gg	% su tot	Tra 31 e 45 gg	% su tot	Tra 46 e 60 gg	% su tot	Tra 61 e 90 gg	% su tot	Tra 91 e 120 gg	% su tot	Oltre 120 gg	% su tot
<b>2022</b>	1.613.814	80,0	192.810	9,6	79.279	3,9	45.984	2,3	40.753	2,0	15.224	0,8	28.478	1,4
<b>2023</b>	1.676.186	83,3	165.150	8,2	60.247	3,0	34.387	1,7	32.440	1,6	13.018	0,7	30.028	1,5
<b>2024</b>	1.831.929	85,8	170.443	8,0	63.093	3,0	24.825	1,2	22.375	1,1	8.257	0,4	13.541	0,6
<b>2025</b>	1.793.984	86,2	158.178	7,6	62.943	3,0	24.801	1,2	21.167	1,0	7.859	0,4	12.456	0,6

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione centrale Ammortizzatori Sociali

Dalla tabella sui tempi di accoglimento delle NASpl si evince che:

- le NASpl accolte entro un mese nel 2022 sono 1.806.624 pari a 89,6% del totale, nel 2023 sono 1.841.336 pari a circa il 91,5% del totale, nel 2024 sono 2.122.363 pari circa 93% del totale, mentre nel 2025 sono 3.914.642 pari al 93,8% del totale;
- le NASpl accolte oltre 60 giorni nel 2022 84.455 pari a 4,2% del totale, nel 2023 sono 75.486 pari a circa il 3,8% del totale, nel 2024 sono 70.879 pari a circa 3,1% del totale, mentre nel 2025 sono 83.040 pari a circa il 2% del totale.

Nell'ultimo quadriennio, l'aumento delle NASpl accolte entro un mese e la riduzione in percentuale delle domande accolte oltre 60 giorni, dimostra il miglioramento dei tempi di accoglimento delle stesse.

### Pensioni Gestione Privata – tempi di accoglimento

Pensioni Gestione Privata														
TEMPI DI ACCOGLIMENTO	Entro 15 gg	% su tot.	Tra 16 e 30 gg	% su tot.	Tra 31 e 60 gg	% su tot.	Tra 61 e 90 gg	% su tot.	Tra 91 e 120 gg	% su tot.	Tra 121 e 180 gg	% su tot.	Oltre 180 gg	% su tot.
2022	415.841	67,4	74.202	12,0	54.576	8,8	23.602	3,8	13.140	2,1	12.621	2,0	23.346	3,8
2023	376.050	63,7	73.879	12,5	61.282	10,4	26.237	4,4	14.857	2,5	14.338	2,4	23.963	4,1
2024	394.607	68,2	60.277	10,4	48.835	8,4	22.909	4,0	13.193	2,3	13.699	2,4	25.238	4,4
2025	365.721	68,0	58.794	10,9	48.715	9,1	20.725	3,9	11.188	2,1	11.237	2,1	21.310	4,0

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

Dalla tabella sui tempi di accoglimento della richiesta pensione afferente alla Gestione Privata si evince che:

- le pensioni accolte entro 1 mese nel 2022 sono 490.043 pari a circa il 79,4% del totale, nel 2023 sono 449.929 pari a circa il 76% del totale, nel 2024 sono 450.085 pari circa 81,7% del totale, mentre nel 2025 sono 420.091 pari a circa l'82,2% del totale;
- le pensioni accolte oltre 120 giorni nel 2022 sono 35.967 pari al 5,8% del totale, nel 2023 sono 38.301 pari a circa il 6,5% del totale, nel 2024 sono 22.176 pari a circa 4% del totale, mentre nel 2025 pari a 17.090 circa 3,3% del totale.

Nell'ultimo quadriennio, l'aumento della percentuale sul totale delle domande di pensione della Gestione Privata accolte entro un mese e la riduzione delle domande accolte oltre 120 giorni, evidenzia il miglioramento dei tempi di accoglimento delle stesse.

### Pensioni Gestione Pubblica – tempi di accoglimento

Pensioni Gestione Pubblica di vecchiaia e anticipate														
TEMPI DI ACCOGLIMENTO	Entro 15 gg	% su tot.	Tra 16 e 30 gg	% su tot.	Tra 31 e 60 gg	% su tot.	Tra 61 e 90 gg	% su tot.	Tra 91 e 120 gg	% su tot.	Tra 121 e 180 gg	% su tot.	Oltre 180 gg	% su tot.
2022	208.686	71,1	25.886	8,8	24.336	8,3	11.668	4,0	6.952	2,4	6.492	2,2	9.588	3,3
2023	95.293	71,5	11.933	9,0	11.314	8,5	5.438	4,1	2.829	2,1	2.508	1,9	3.976	3,0
2024	98.864	73,8	12.083	9,0	10.805	8,1	4.560	3,4	2.199	1,6	2.094	1,6	3.454	2,6
2025	98.907	76,5	10.710	8,3	9.819	7,6	3.863	3,0	1.931	1,5	1.674	1,3	2.398	1,9

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

Dalla tabella sui tempi di accoglimento della richiesta pensione afferente alla Gestione Pubblica si evince che:

- le pensioni accolte entro 1 mese nel 2022 sono 234.572 pari al 79,9% del totale, nel 2023 sono 107.226 pari a circa l'80% del totale, nel 2024 sono 80.126 pari circa 91% del totale, mentre nel 2025 sono 79.872 pari a circa 93% del totale;
- le pensioni accolte oltre 120 giorni nel 2022 sono 16.080 pari a 5,5% del totale, nel 2023 sono 6.484 pari a circa il 4,9% del totale, nel 2024 sono 1.120 pari a circa 1,3% del totale, mentre nel 2025 sono 850 pari a circa l'1% del totale.

Nell'ultimo quadriennio, l'aumento della percentuale sul totale delle domande di pensione della Gestione Pubblica accolte entro un mese e la riduzione delle domande accolte oltre 120 giorni, evidenzia il miglioramento dei tempi di accoglimento delle stesse.

### Pensioni IVS Fondi Speciali

Pensioni IVS Fondi Speciali														
TEMPI DI ACCOGLIMENTO	Entro 15 gg	% su tot.	Tra 16 e 30 gg	% su tot.	Tra 31 e 60 gg	% su tot.	Tra 61 e 90 gg	% su tot.	Tra 91 e 120 gg	% su tot.	Tra 121 e 180 gg	% su tot.	Oltre 180 gg	% su tot.
<b>2022</b>	16.734	62,4	3.654	13,6	3.148	11,7	1.334	5,0	862	3,2	704	2,6	402	1,5
<b>2023</b>	15.048	65,5	2.918	12,7	2.393	10,4	1.067	4,7	573	2,5	470	2,1	494	2,2
<b>2024</b>	16.168	72,7	2.315	10,4	1.586	7,1	734	3,3	455	2,1	435	2,0	554	2,5
<b>2025</b>	14.543	73,4	2.160	10,9	1.517	7,7	655	3,3	310	1,6	272	1,4	361	1,8

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

Dalla tabella sui tempi di accoglimento della richiesta pensione IVS fondi speciali si evince che:

- le pensioni accolte entro 1 mese nel 2022 sono 20.388 pari al 76% del totale, nel 2023 sono 107.226 pari a circa l'80% del totale, nel 2024 sono 80.126 pari circa 91% del totale, mentre nel 2025 sono 79.872 pari a circa 93% del totale;
- le pensioni accolte oltre 120 giorni nel 2022 sono 1.106 pari a 4,1% del totale, nel 2023 sono 6.484 pari a circa il 4,9% del totale, nel 2024 sono 1.120 pari a circa 1,3% del totale, mentre nel 2025 sono 850 pari a circa l'1% del totale.

Nell'ultimo quadriennio, l'aumento della percentuale sul totale delle domande di pensione della Gestione Pubblica accolte entro un mese e la riduzione delle domande accolte oltre 120 giorni, evidenzia il miglioramento dei tempi di accoglimento delle stesse.

## Tempi di erogazione CIGO per regione 2022-2025

Regione	Cassa Integrazione Ordinaria			
	2022 Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	2023 Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	2024 Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	2025 Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione
Abruzzo	42	41	21	24
Basilicata	18	20	15	10
Calabria	83	65	31	24
Campania	35	45	38	24
DCM Milano	42	12	6	8
DCM Napoli	148	200	28	48
DCM Roma	134	100	42	36
Emilia Romagna	57	25	17	14
Friuli Venezia-Giulia	20	21	19	13
Lazio	62	46	41	44
Liguria	27	23	33	23
Lombardia	29	17	19	20
Marche	35	17	12	13
Molise	48	39	28	23
Piemonte	29	21	19	20
Puglia	18	21	14	20
Sardegna	44	24	25	27
Sicilia	55	27	16	19
Toscana	19	14	12	12
Trentino-Alto Adige	50	56	30	24
Umbria	21	25	23	48
Valle d'Aosta	16	56	15	18
Veneto	12	11	12	12
Italia	50	33	21	20

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione - Area DataWarehouse

Dalla tabella sui tempi di erogazione CIGO per regione si evince che il tempo medio nazionale di attraversamento da domanda ad autorizzazione, per le domande di cassa integrazione guadagni ordinaria, passa da 50 giorni nel 2022 a 20 giorni nel 2025.

## Tempi di erogazione FIS per regione 2022-2025

Fondi di Integrazione Salariale				
Regione	2022	2023	2024	2025
	Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione	Tempi medi attraversamento da domanda ad autorizzazione
<b>Abruzzo</b>	59	127	73	51
<b>Basilicata</b>	25	42	82	28
<b>Calabria</b>	111	192	33	59
<b>Campania</b>	80	168	69	44
<b>DCM Milano</b>	75	38	52	33
<b>DCM Napoli</b>	103	250	144	102
<b>DCM Roma</b>	124	329	237	83
<b>Emilia Romagna</b>	85	105	78	50
<b>Friuli-Venezia Giulia</b>	33	63	48	58
<b>Lazio</b>	90	124	59	92
<b>Liguria</b>	65	210	58	53
<b>Lombardia</b>	65	81	86	55
<b>Marche</b>	57	52	41	32
<b>Molise</b>	40	46	76	46
<b>Piemonte</b>	69	104	86	59
<b>Puglia</b>	75	93	86	64
<b>Sardegna</b>	97	235	159	63
<b>Sicilia</b>	90	107	84	39
<b>Toscana</b>	36	44	39	29
<b>Trentino-Alto Adige</b>	140	271	277	194
<b>Umbria</b>	46	105	81	89
<b>Valle d'Aosta</b>	73	135	120	-
<b>Veneto</b>	41	72	52	34
<b>Italia</b>	71	122	78	48

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione - Area DataWarehouse

Dalla tabella sui tempi di erogazione dei fondi di integrazione salariale per regione si evince che il tempo medio nazionale di attraversamento da domanda ad autorizzazione passa da 71 giorni nel 2022 a 48 giorni nel 2025.

## Tempi liquidazione e riliquidazione TFS

Tempi Liquidazioni e riliquidazioni TFS							
Nazionale	FASCIA A - Entro 30 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA B - Fra 31 e 60 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA C - Fra 61 e 90 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA D - Fra 91 e 105 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA E - Oltre 105 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA F - Oltre 90 giorni dalla data di pagabilità	Totale
2024	69.364	18.287	9.720	96	1.146	31.121	129.734
	53,47%	14,10%	7,49%	0,07%	0,88%	23,99%	
2025	65.366	17.217	8.508	100	920	21.695	113.806
	57,44%	15,13%	7,48%	0,09%	0,81%	19,06%	

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Pensioni

Dalla tabella sui tempi di liquidazione e riliquidazione TFS si evince che a livello Nazionale a dicembre 2025 il 57,44% delle pratiche TFS sono state liquidate entro 30 giorni dalla data di pagabilità, mentre il 19,06% oltre 90 giorni, facendo registrare un miglioramento dei tempi di liquidazione rispetto all'anno 2024 (rispettivamente pari al 53,47% per le liquidazioni entro 30 giorno e al 23,99% per quelle oltre 90). Resta comunque la problematica dei ritardi dei tempi di risposta al cittadino.

## Tempi liquidazioni e riliquidazione TFR

Tempi Liquidazioni e riliquidazioni TFR							
Nazionale	FASCIA A - Entro 30 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA B - Fra 31 e 60 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA C - Fra 61 e 90 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA D - Fra 91 e 105 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA E - Oltre 105 giorni dalla data di pagabilità	FASCIA F - Oltre 90 giorni dalla data di pagabilità	Totale
2024	390.851	41.139	25.040	77	1.061	243.474	701.642
	55,71%	5,86%	3,57%	0,01%	0,15%	34,70%	
2025	473.741	54.727	17.947	101	1.115	98.422	646.053
	73,33%	8,47%	2,78%	0,02%	0,17%	15,23%	

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale – Direzione Centrale Pensione

Dalla tabella sui tempi di liquidazione e riliquidazione TFR si evince che a livello Nazionale a dicembre 2025 il 73,33% delle pratiche TFR sono state liquidate entro 30 giorni dalla data di pagabilità, mentre il 15,23% oltre 90 giorni, facendo registrare un consistente miglioramento dei tempi rispetto all'anno 2024 (rispettivamente del 55,71% per le liquidazioni entro 30 giorno e del 34,70% per quelle oltre 90). Resta comunque la problematica dei ritardi dei tempi di risposta al cittadino.





## 5 I RENDICONTI SOCIALI

Il Rendiconto Sociale rappresenta lo strumento attraverso il quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza mette a disposizione della collettività un quadro organico di dati e informazioni relativi all'attività complessiva dell'Istituto e all'andamento socioeconomico e demografico del Paese nell'anno di riferimento. Esso comprende sia gli aspetti connessi alle prestazioni erogate dall'INPS, sia gli elementi inerenti qualità, efficacia e accessibilità dei servizi offerti all'utenza, cittadini e imprese, nonché un quadro generale del Paese relativamente ad altri importanti aspetti sociali, economici e demografici.

Il Rendiconto Sociale costituisce anche uno dei principali strumenti mediante i quali il CIV esercita la propria funzione di vigilanza sull'operato dell'Istituto, secondo la prospettiva istituzionale che gli è attribuita dall'ordinamento, con particolare attenzione alla creazione di Valore Pubblico e all'impatto delle politiche e delle attività dell'INPS sugli utenti e sul sistema socioeconomico di riferimento.

Il Rendiconto Sociale, dunque, si configura come lo strumento con cui il CIV esercita in maniera efficace e trasparente la funzione di vigilanza e comunicazione con il territorio, in un'ottica di piena accountability nei confronti di tutti gli interlocutori esterni.

Nel corso del quadriennio 2022–2025, il Rendiconto Sociale ha conosciuto un'evoluzione significativa sotto il profilo metodologico e contenutistico. In particolare, fino al 2021 il documento era redatto esclusivamente su base nazionale; a partire dal 2022, il CIV ha avviato una progressiva articolazione territoriale del Rendiconto Sociale, arrivando alla pubblicazione annuale, con diversi gradi di approfondimento, dei rendiconti a livello:

- nazionale;
- regionale, con la predisposizione di 20 Rendiconti Sociali regionali;
- provinciale, con 107 Rendiconti Sociali provinciali.

I Rendiconti territoriali sono stati predisposti dal CIV a livello nazionale, con un format uniforme e pertanto confrontabile cronologicamente e territorialmente. Le singole strutture, Comitati e Direzioni territoriali, hanno provveduto a integrare il materiale sulla base delle loro specifiche esigenze.

La struttura dei Rendiconti Sociali nazionali, sin dalle prime edizioni, comprende le seguenti aree tematiche:

- il quadro sociodemografico,
- il mercato del lavoro,
- le entrate contributive,
- il recupero crediti e l'attività di vigilanza,
- gli ammortizzatori sociali,
- le prestazioni pensionistiche e previdenziali,
- le prestazioni assistenziali e sociali,
- le relazioni con l'utenza,

- l'organizzazione e le strutture territoriali,
- le risorse umane e la formazione,
- il contenzioso,
- il patrimonio a reddito.

Per i livelli regionale e provinciale, inizialmente non erano inclusi i capitoli relativi all'organizzazione e alle strutture sul territorio, alle risorse umane, alla formazione e al patrimonio a reddito, capitoli introdotti nel 2023.

Nel 2024, al fine di rappresentare in modo più completo la dinamica dei flussi migratori, accanto ai tradizionali dati sugli ingressi dall'estero e sulle emigrazioni verso l'estero, sono state introdotte specifiche tavole dedicate alle migrazioni interne in entrata e in uscita tra le diverse regioni, basate sui cambi di residenza. Nell'ambito dell'analisi del mercato del lavoro, è stata inserita una sezione dedicata ai contratti di lavoro part-time, sia in valore assoluto sia in termini percentuali, con dettaglio per genere, riferita ai lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo.

Sono stati inoltre distinti, a livello nazionale, i temi relativi al Rendiconto generale e alle entrate dell'Istituto, ed è stato rafforzato l'approfondimento in materia di vigilanza, con la diffusione fino al livello provinciale dei dati relativi alla vigilanza ispettiva e documentale. È stato inoltre ampliato l'approfondimento sulla vigilanza ispettiva e documentale, includendo, rispettivamente, il numero di lavoratori interessati dai verbali di diffida accertativa e l'importo dell'evasione contributiva accertata.

Per quanto concerne le prestazioni pensionistiche e previdenziali, è stata introdotta la tavola relativa all'età media, alla decorrenza delle pensioni di vecchiaia e anticipate, con distinzione per genere, nonché il dettaglio delle domande accolte per la "Quota 103", comprensive delle istanze presentate ai sensi della legge di bilancio 2024.

Nell'ambito delle prestazioni assistenziali e sociali, la sezione relativa al Reddito di Cittadinanza (RdC) e alla Pensione di Cittadinanza (PdC) è stata aggiornata in considerazione della conclusione del RdC nel 2023 e della sua sostituzione con le nuove misure dell'Assegno di Inclusione (ADI) e del Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL).

Al fine di fornire una rappresentazione storica del dato, nel capitolo dedicato alle risorse umane e alla formazione è stata infine inserita la tavola relativa alla serie storica dell'età media del personale INPS a livello regionale.

Nel 2025, l'analisi dei NEET (giovani non occupati e non in istruzione di età compresa tra i 15 e i 29 anni) è stata ulteriormente affinata mediante l'introduzione del dettaglio per genere a livello regionale. Al fine di fornire una visione complessiva di fine mandato della Consiliatura, nel Rendiconto Sociale 2025 sono state infine inserite le serie storiche delle principali tavole di maggiore rilevanza, così da evidenziare l'evoluzione delle prestazioni e l'andamento complessivo dell'Istituto nel corso dell'intero quadriennio.

Le integrazioni e le modifiche introdotte nella struttura dei Rendiconti Sociali sono state anche il frutto di una interlocuzione con i territori.

Molti spunti e suggerimenti sono emersi nel corso degli eventi di presentazione dei rendiconti e, inoltre, all'inizio del 2025 il CIV ha promosso un'indagine conoscitiva finalizzata a rilevare il livello di gradimento, le opinioni e i suggerimenti sui Rendiconti Sociali 2023, mediante la somministrazione di un apposito questionario.

Il questionario è stato indirizzato a una platea di 252 persone, Presidenti dei Comitati territoriali e Direttori regionali e provinciali dell'INPS: numerose sono state le indicazioni emerse, di cui la gran parte è stato possibile recepire.

L'indagine ha perseguito un duplice obiettivo:

- verificare il livello di soddisfazione rispetto alla qualità, alla completezza e alla fruibilità dei Rendiconti Sociali;
- raccogliere suggerimenti utili al miglioramento dell'elaborazione e della presentazione dei futuri documenti, in un'ottica di continuo rafforzamento della trasparenza e dell'efficacia comunicativa dell'Istituto.

Nel corso del quadriennio 2022–2025 il CIV ha perfezionato il Rendiconto Sociale quale strumento essenziale nel rapporto con gli *stakeholders* interni ed esterni all'Istituto. L'ampliamento progressivo dei contenuti, l'articolazione territoriale della rendicontazione e l'introduzione di più ampie serie storiche, hanno anche rafforzato la capacità del documento di rappresentare in modo più chiaro e puntuale, l'impatto dell'attività dell'INPS sul sistema sociale ed economico del Paese.

Attraverso un costante esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e vigilanza, il CIV ha contribuito a consolidare una rendicontazione orientata a evidenziare la capacità di creare Valore Pubblico da parte dell'Istituto, evidenziando la piena responsabilizzazione dell'Istituto nei confronti dei cittadini, delle imprese e delle istituzioni, in stretto rapporto di collaborazione con gli altri Organi, con le direzioni centrali e territoriali dell'Istituto. Il Rendiconto Sociale 2025, l'ultimo realizzato in questa Consiliatura, si pone come sintesi degli andamenti e del lavoro svolto nel quadriennio e come riferimento solido per il proseguimento di un percorso di continuo rafforzamento della trasparenza dell'Istituto.

Il CIV ha assicurato la predisposizione dei Rendiconti Sociali, nazionale e territoriali, che sono stati messi a disposizione dei singoli territori e pubblicati nel sito dell'Istituto, in collaborazione con le Direzioni centrali competenti e il Coordinamento Generale Statistico Attuariale e, anche a tal fine, ha costituito un apposito Team all'interno della Segreteria tecnica dedicato a gestire l'attività di Studi e ricerche.



## Programma

Inizio lavori ore 11.00

### Rendiconto Sociale 2025

Presentazione

**Alessandro Casile**,  
Responsabile della Segreteria tecnica del CIV

Intervengono

**Gabriele Fava**  
Presidente INPS

**Valeria Vittimberga**  
Direttore generale INPS

**Walter Rizzetto**  
Presidente della Commissione lavoro della Camera dei deputati

Intervento conclusivo

**Guido Lazzarelli**  
Vice Presidente CIV INPS

Coordina **Laura Caschera**  
Direzione centrale Comunicazione INPS

Ore 13:00 light lunch

Ore 14:20 Esibizione del Coro INPS diretto dal M<sup>o</sup> **Sandro Dario Salvatore**

Ripresa lavori ore 14.30

### Relazione di fine mandato

Presentazione

**Roberto Ghiselli**,  
Presidente CIV INPS

Intervengono

**Pierangelo Albini**  
Coordinatore della Commissione Economico-Finanziaria del CIV

**Riccardo Giovani**  
Coordinatore della Commissione Entrate del CIV

**Valeria Picchio**  
Coordinatrice della Commissione Prestazioni del CIV

**Domenico Proletti**  
Coordinatore della Commissione Istituzionale del CIV

Intervento conclusivo

**Marina Calderone**  
Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

Coordina **Salvatore Santangelo**  
Direzione centrale Comunicazione INPS

## **6 I COMITATI E IL TERRITORIO**

I Comitati Regionali e Provinciali sono organismi dell'Istituto i quali, ai sensi della legge n.88/89, gestiscono diverse attività di carattere istituzionale; e in particolare sono la prima istanza dei ricorsi amministrativi relativi ad una parte rilevante delle prestazioni e dell'attività dell'Istituto, e hanno una funzione consultiva e propositiva. Con il D.lgs n.479/94 i Comitati non sono più Organi dell'Istituto ma Organismi, continuando comunque ad esercitare il loro ruolo sulla base della normativa precedente. I Comitati, che si articolano anche in Commissioni speciali, sono composti in prevalenza dai rappresentanti dei lavoratori dipendenti, autonomi e degli imprenditori, oltre a componenti nominati dall'ITL e dalla Ragioneria Territoriale dello Stato, nonché dal direttore della sede INPS.

### **6.1 Il rafforzamento del ruolo dei Comitati: deliberazioni CIV n.26 e n.27 del 2023**

Una delle principali decisioni assunte dal CIV in questa Consiliatura, già prevista dal Documento Generale di Indirizzo, è stata la valorizzazione dei territori e in particolare il rafforzamento del ruolo dei Comitati territoriali.

L'intento programmatico si è concretizzato con l'approvazione, da parte del CIV, di due deliberazioni, rispettivamente la n. 26 e la n. 27 del 2023.

A tale decisione si è giunti tenendo conto di più elementi, ad iniziare dalle trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche che stanno interessando il Paese e che estendono e modificano la domanda di promozione e di protezione sociale. In questo quadro, rileva il ruolo crescente dell'INPS, anche in conseguenza alle nuove attività e alle nuove funzioni attribuitegli dalla più recente normativa.

In questo nuovo contesto per il CIV è indispensabile valorizzare il ruolo che l'Istituto può assolvere come supporto alle comunità e alle Istituzioni locali, nella conoscenza dei fenomeni economici e sociali e nella programmazione e gestione delle politiche sociali e di sviluppo e, di conseguenza, orientare in questa decisione anche la propria attività.

Valorizzare il ruolo dell'Istituto nel territorio significa anche rafforzare gli strumenti per conoscere meglio il Paese, nelle sue articolazioni, con le sue diversità e con le dinamiche evolutive in corso. In questa direzione il CIV ha ritenuto necessario rafforzare e qualificare ulteriormente la sua attività anche attraverso un più solido rapporto con i territori e con l'utenza, per interpretare sempre meglio i bisogni che si esprimono in rapporto all'attività dell'Istituto.

#### **La deliberazione n.26 del 2023**

Per favorire lo svolgimento delle proprie attività il CIV, con la deliberazione n. 26/2023, ha ritenuto di potersi avvalere del supporto dei Comitati territoriali dell'Istituto, in quanto soggetti che, avendo una composizione partecipativa analoga al CIV, sono gli organismi più idonei a tal fine, nell'ottica di contribuire, nei relativi territori, a rafforzare e valorizzare il rapporto fra l'Istituto, gli interlocutori sociali ed istituzionali e l'utenza.

La facoltà per il CIV di potersi avvalere della collaborazione di altre strutture dell'Istituto per l'esercizio delle sue funzioni è prevista dall'art. 3, comma 4 del Decreto Legislativo n. 479/1994 e dall'art. 4 del D.P.R. n. 366/1997.

I Comitati, in quanto rappresentativi delle parti sociali del territorio, costituiscono un valido punto di osservazione e di raccolta dei bisogni dell'utenza, degli intermediari e della comunità locale.

Il CIV, con le deliberazioni richiamate, ha quindi deciso di avvalersi, nel rispetto della normativa vigente, nell'ambito e limitatamente alle competenze di cui è titolare, del contributo dei Comitati regionali e provinciali dell'Istituto, per l'esercizio delle seguenti funzioni:

- supporto alle funzioni di indirizzo;
- supporto alle funzioni di vigilanza, finalizzate alla verifica del conseguimento degli obiettivi oggetto delle proprie deliberazioni con particolare riferimento alla qualità dei servizi fruiti dall'utenza nel relativo ambito territoriale;
- formulazione di proposte finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi, tenendo conto delle modalità con le quali gli stessi sono organizzati nell'ambito delle diverse articolazioni territoriali dell'Istituto (Sedi, Agenzie, Agenzie complesse, Punti INPS);
- favorire il rapporto con gli Istituti di Patronato, gli intermediari accreditati, le associazioni di categoria e gli altri soggetti competenti in materia di prestazioni previdenziali e sociali sul territorio, nell'ottica di approfondire le tematiche relative all'accesso integrato ai servizi e alla loro qualità e proporre, ai sensi dell'art. 36 del DPR n. 639/1970, le procedure più idonee a coordinare l'attività dell'Istituto con i già menzionati soggetti;
- promuovere, in collaborazione con le Strutture territoriali, iniziative finalizzate all'approfondimento di tematiche riferibili all'attività istituzionale dell'Istituto, sia di carattere nazionale che locale;
- presentare, a cadenza annuale, il Rendiconto Sociale riferito all'attività dell'Istituto nello specifico ambito territoriale, in raccordo con il CIV e in collaborazione con le Direzioni territoriali;
- rapportarsi con le Direzioni territoriali di riferimento relativamente alle tematiche riguardanti la qualità dei servizi resi ai cittadini;
- esprimere parere circa l'istituzione di Agenzie territoriali, la loro chiusura o trasformazione in Punti INPS, la trasformazione di Agenzie complesse in Agenzie e la variazione dei bacini di utenza delle strutture territoriali così come previsto dall'art. 7 del Regolamento di attuazione del decentramento territoriale dell'Istituto adottato con deliberazione del C.d.A. n.171 del 2021;
- redigere, con cadenza annuale, un piano di attività e una relazione riassuntiva dell'attività svolta, con le modalità che verranno indicate dal CIV stesso ai sensi dell'art. 24, comma 4, del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del CIV.

Inoltre, il CIV ha previsto per i Comitati regionali ulteriori competenze relative a:

- un ruolo di supporto e coordinamento ai Comitati provinciali, anche promuovendo incontri o specifiche iniziative finalizzate a favorire un adeguato e coerente livello di iniziativa in tutte le realtà della regione;
- la funzione di supporto al CIV nel favorire il rapporto dello stesso con i Comitati provinciali;
- richiedere una interlocuzione diretta con il CIV sulle tematiche di particolare rilevanza e interesse per i rispettivi territori, tenuto conto di quanto disposto dal Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del CIV in tema di programmazione di coinvolgimento dei Comitati stessi *"su argomenti specifici o su temi generali di particolare rilievo"*;
- mantenere, in raccordo con la Direzioni territoriali di riferimento, il collegamento con l'Ente Regione ai fini del coordinamento e della reciproca informazione in ordine all'attività e agli orientamenti nei settori della previdenza e dell'assistenza sociale.

Anche ai Comitati provinciali il CIV garantisce la possibilità di richiedere una interlocuzione diretta con il Consiglio, sulle tematiche di particolare rilevanza e interesse per i rispettivi territori, previo coinvolgimento dei rispettivi Comitati regionali.

La deliberazione n. 26/2023 inoltre prevede che ai Comitati sarà fornito il necessario supporto organizzativo e logistico da parte del CIV, in virtù di apposite decisioni che verranno adottate e da parte delle Direzioni territoriali.

#### **La deliberazione n.27 del 2023**

La deliberazione n. 27/2023, approvata contestualmente alla deliberazione n. 26, in relazione a questa indica le linee di indirizzo sull'attività dei Comitati regionali e provinciali, finalizzata in particolare a favorire la coerenza e l'organicità dell'attività dei Comitati regionali e provinciali dell'INPS in tutto il territorio nazionale, ferma restando l'autonomia dei suddetti organismi nell'esercizio delle loro funzioni riconosciute dalla normativa vigente o attribuitegli dagli Organi dell'Istituto. La deliberazione evidenzia, in maniera più specifica rispetto alla deliberazione n.26/2023, le attività in capo ai Comitati provinciali nella gestione delle attività di supporto alle funzioni di indirizzo e vigilanza del CIV, e prevede che promuovano sul territorio provinciale le seguenti azioni e iniziative, in raccordo con il Comitato regionale:

- presentazione annuale del Rendiconto Sociale, da realizzarsi entro il mese di settembre con il coinvolgimento di tutti gli interlocutori locali, istituzionali e associativi, i Patronati e gli intermediari riconosciuti. Il Rendiconto dovrà contenere le principali informazioni relative all'andamento socioeconomico del territorio, agli assicurati e ai pensionati, alle prestazioni erogate, alle entrate e alle attività sviluppate dall'Istituto nel territorio stesso, alla qualità dei servizi. Il CIV, in collaborazione con le Direzioni centrali competenti, supporterà i Comitati nella redazione del Rendiconto fornendo tutti i dati e le elaborazioni in suo possesso nonché prestando l'assistenza tecnica necessaria, con le modalità che verranno individuate.
- promozione di incontri, previo coinvolgimento delle Direzioni provinciali/filiali metropolitane, con i soggetti maggiormente rappresentativi dell'utenza, anche nelle loro articolazioni settoriali, con le

Istituzioni locali, con gli altri soggetti competenti in materia di prestazioni previdenziali e sociali sul territorio, con gli Istituti di Patronato e con gli altri intermediari riconosciuti per approfondire le tematiche relative ai bisogni dell'utenza ed ai servizi erogati direttamente dall'Istituto o attraverso gli altri soggetti abilitati, al fine di:

- rilevare eventuali criticità o approfondire eventuali proposte;
- individuare ambiti di collaborazione fra i diversi soggetti, da gestire nell'ambito delle rispettive competenze.

Eventuali documenti elaborati e condivisi territorialmente verranno trasmessi dal Comitato provinciale al Comitato regionale e al CIV.

- promozione di ulteriori iniziative di approfondimento su aspetti generali o specifici che attengono alle problematiche sociali, lavorative ed economiche nel territorio provinciale, attraverso:
  - il coinvolgimento della rete degli interlocutori locali;
  - la messa a disposizione di dati e analisi in possesso dei Comitati stessi.

Questa attività sarà svolta in collaborazione con le rispettive Direzioni provinciali.

Il CIV si attiverà con gli altri Organi dell'Istituto, affinché vengano messe a disposizione, nel rispetto della normativa sulla privacy, degli interlocutori territoriali qualificati, istituzionali o di rappresentanza, i dati utili a favorire la conoscenza del profilo sociale ed economico del territorio e a sostenere l'attività di programmazione e la concertazione locale su queste tematiche.

- valutazione ed eventuali proposte, da discutere con le Direzioni provinciali/filiali metropolitane di riferimento, riguardanti:
  - le problematiche che incidono sulla qualità dei servizi o sul funzionamento del Comitato stesso;
  - l'organizzazione della presenza nel territorio dell'Istituto;

Potranno anche essere programmati momenti di confronto con le rappresentanze sindacali interne e territoriali dei lavoratori dell'Istituto.

Resta ferma la competenza in materia di gestione dei ricorsi amministrativi, che verrà svolta dai Comitati e dalle Commissioni territoriali sulla base di quanto previsto dalla Legge 88/89 e dalle altre norme vigenti, dal Regolamento di gestione del contenzioso amministrativo approvato dal C.d.A. con deliberazione n. 8 in data 18 gennaio 2023 e dalle Linee di indirizzo sulla regolamentazione del contenzioso amministrativo del CIV approvate con deliberazione n. 21 del 20 dicembre 2022.

Nell'ambito territoriale di competenza, il Comitato provinciale svolgerà un'attività di monitoraggio che avrà ad oggetto:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi oggetto della Relazione programmatica, con particolare riferimento alla soddisfazione dell'utenza;
- i dati relativi alla *Customer care*;
- i tempi e la dimensione del contenzioso amministrativo e giudiziario;

- i tempi di gestione e la dimensione dell'autotutela, ai fini deflattivi del contenzioso amministrativo.

Il monitoraggio sarà svolto in relazione al livello generale e all'andamento temporale dei dati.

Ai fini del presente monitoraggio, sarà concordato con l'Organo di gestione che le Direzioni provinciali mettano a disposizione del Comitato le informazioni necessarie.

Il CIV, inoltre, in collaborazione con la Tecnostruttura, fornirà ai Comitati le seguenti informazioni:

- andamento produttivo delle sedi di competenza, misurato secondo gli indicatori di qualità e quantità in uso;
- tempi di erogazione, volumi, indici e volumi di giacenza, indici di deflusso delle prestazioni di maggior interesse per l'utenza, con riferimento almeno alle seguenti prestazioni e attività: pensioni, invalidità civile, NASpl, cassa integrazione, assegno unico e universale, bonus nido, ricostituzioni, DURC, vigilanza ispettiva (numero ispezioni, verbali di solidarietà, importi accertati, rapporti di lavoro disconosciuti, lavoratori irregolari) numero di iscrizioni aziende, TFR/TFS;
- dati relativi alla *Customer care* con particolare riguardo ai volumi degli accessi nelle sedi, alle consulenze effettuate di primo e di secondo livello, ai tempi di prenotazione e di attesa per gli accessi, ai volumi e ai tempi di risposta nonché alla giacenza delle Linee INPS, dei cassetti bidirezionali aziende e del Combipat;
- volumi sia del contenzioso amministrativo e giudiziario sia dei provvedimenti adottati in autotutela.

I dati di cui sopra riguarderanno le prestazioni e i tempi oggetto di rendicontazione periodica nell'ambito del "Rapporto trimestrale dell'andamento produttivo e dei profili finanziari di competenza".

Le Direzioni provinciali condividono, altresì, con i Comitati, annualmente, i risultati della *Customer experience* rilevata dall'Istituto per le sedi territoriali di competenza.

Nella fase di pianificazione delle attività delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane i Comitati, preventivamente coinvolti, rappresenteranno a queste ultime, le esigenze del territorio con particolare riferimento ai bisogni dell'utenza. In tale fase di confronto i Comitati potranno avanzare proposte riguardanti i progetti locali, attinenti agli obiettivi di superamento delle criticità locali che hanno effetti negativi sulla qualità del servizio reso agli utenti. Entro il mese di gennaio i Comitati provvederanno a redigere un piano di attività e una relazione a consuntivo sull'attività svolta, atti che verranno trasmessi ai Comitati regionali, al CIV e alle relative Direzioni provinciali.

Il CIV si attiverà, in collaborazione con la Tecnostruttura, al fine di garantire strutturalmente una attività formativa ai componenti dei Comitati, articolata secondo un apposito Piano formativo.

Al fine di alimentare in tutte le strutture organizzative dell'Istituto la consapevolezza del valore dell'attività dei Comitati, a vantaggio del buon funzionamento dell'amministrazione e delle sue capacità di risposta agli utenti, il CIV, in collaborazione con la Tecnostruttura e i Comitati regionali, organizza giornate formative/informative dedicate a tutto il personale delle strutture territoriali coinvolte dall'attività dei Comitati.

Il CIV e l'Organo di gestione concorderanno gli *standard* minimi relativi agli strumenti tecnici e logistici, da fornire ai Comitati, con particolare riferimento ai locali per la Presidenza e per le attività di competenza, alle dotazioni informatiche e di comunicazione, al personale.

Il Direttore generale adotterà i provvedimenti conseguenti nei confronti della Tecnostruttura. I Comitati provinciali e le rispettive Direzioni effettueranno una verifica sullo stato delle dotazioni e queste ultime, a fronte di eventuali carenze, si attiveranno al fine di integrare le dotazioni.

Il CIV si adopererà affinché siano forniti ai Comitati:

- un flusso di comunicazione costante fra Comitati e CIV;
- i riferimenti utili ai fini del reperimento e dell'elaborazione dei dati relativi al Rendiconto Sociale e al monitoraggio sull'attività;
- la programmazione, la gestione e il sostegno alle attività formative ai componenti dei Comitati e al personale di supporto.

Nella gestione delle attività di supporto alle funzioni di indirizzo e vigilanza del CIV, al fine di concorrere alla realizzazione degli obiettivi strategici contenuti nel Documento Generale di Indirizzo e nelle altre deliberazioni programmatiche del CIV, i Comitati regionali promuoveranno sul territorio provinciale le seguenti azioni e iniziative:

- presentazione annuale del Rendiconto Sociale, da realizzarsi entro il mese di luglio con il coinvolgimento di tutti gli interlocutori della regione, istituzionali e associativi, i Patronati e gli intermediari riconosciuti. Il Rendiconto dovrà contenere le principali informazioni relative all'andamento socioeconomico del territorio, agli assicurati e ai pensionati, alle prestazioni erogate, alle entrate e alle attività sviluppate dall'Istituto nel territorio stesso, alla qualità dei servizi.

La presentazione avverrà con il CIV e con i rispettivi Comitati regionali, di concerto con le Direzioni provinciali dell'Istituto.

Il CIV, in collaborazione con la Tecnostruttura, supporterà i Comitati nella redazione del Rendiconto fornendo tutti i dati e le elaborazioni in suo possesso nonché prestando l'assistenza tecnica necessaria, con le modalità che verranno individuate.

- promozione di incontri, con il coinvolgimento delle Direzioni regionali, con i soggetti maggiormente rappresentativi dell'utenza, anche nelle loro articolazioni settoriali, con le Istituzioni locali, gli altri soggetti competenti in materia di prestazioni previdenziali e sociali sul territorio con gli Istituti di Patronato e con gli altri intermediari riconosciuti per approfondire le tematiche relative ai bisogni dell'utenza e dei servizi erogati direttamente dall'Istituto o attraverso gli altri soggetti abilitati, al fine di:
  - rilevare eventuali criticità o approfondire proposte;
  - individuare ambiti di collaborazione fra i diversi soggetti, da gestire nell'ambito delle rispettive competenze.

Eventuali documenti elaborati e condivisi regionalmente verranno trasmessi dal Comitato al Comitato regionale e al CIV.

- promozione di ulteriori iniziative di approfondimento su aspetti generali o specifici che attengono le problematiche sociali, lavorative ed economiche nel territorio regionale, attraverso:
  - il coinvolgimento della rete degli interlocutori locali;
  - la messa a disposizione di dati e analisi in possesso dei Comitati stessi.

Questa attività sarà svolta in collaborazione con le rispettive Direzioni regionali.

Il CIV si attiverà in rapporto agli altri Organi dell'Istituto, affinché vengano messe a disposizione degli interlocutori territoriali qualificati, istituzionali o di rappresentanza, nel rispetto della normativa sulla privacy, dati utili a favorire la conoscenza del profilo sociale ed economico del territorio e a sostenere l'attività di programmazione e la concertazione locale su queste tematiche.

- valutazione ed eventuali proposte, da discutere con le rispettive Direzioni regionali, riguardanti:
  - le problematiche che incidono sulla qualità dei servizi o sul funzionamento del Comitato stesso;
  - l'organizzazione della presenza nel territorio dell'Istituto.

Potranno anche essere programmati anche momenti di confronto con le rappresentanze sindacali interne e territoriali dei lavoratori dell'Istituto.

Resta ferma la competenza in materia di gestione dei ricorsi amministrativi, che verrà svolta dai Comitati sulla base di quanto previsto dalla legge 88/89 e dalle altre norme vigenti, dal Regolamento di gestione del contenzioso amministrativo approvato dal C.d.A. in data 18 gennaio 2023 con deliberazione n. 8 e dalle Linee di indirizzo sulla regolamentazione del contenzioso amministrativo del CIV approvate con deliberazione n. 21 del 20 dicembre 2022.

Nell'ambito territoriale di competenza, il Comitato regionale svolgerà un'attività di monitoraggio che avrà ad oggetto:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi oggetto della Relazione programmatica, con particolare riferimento alla soddisfazione dell'utenza;
- i dati relativi alla *Customer care*;
- i tempi e la dimensione del contenzioso amministrativo e giudiziario;
- i tempi di gestione e la dimensione dell'autotutela, ai fini deflattivi del contenzioso amministrativo;

Il monitoraggio sarà svolto in relazione all'andamento generale e all'andamento temporale dei dati.

Ai fini del presente monitoraggio, sarà concordato con l'Organo di gestione che le Direzioni regionali mettano a disposizione del Comitato le informazioni necessarie.

In particolare, il CIV, in collaborazione con la Tecnostruttura, fornirà ai Comitati le seguenti informazioni:

- andamento produttivo delle sedi di competenza, misurato secondo gli indicatori di qualità e quantità in uso;
- tempi di erogazione, volumi, indici e volumi di giacenza, indici di deflusso delle prestazioni di maggior interesse per l'utenza, con riferimento almeno alle seguenti prestazioni e attività: pensioni, invalidità

civile, NASpl, cassa integrazione, assegno unico e universale, bonus nido, ricostituzioni, DURC, vigilanza ispettiva (numero ispezioni, verbali di solidarietà, importi accertati, rapporti di lavoro disconosciuti, lavoratori irregolari) numero di iscrizioni aziende, TFR/TFS;

- dati relativi alla *Customer care* con particolare riguardo ai volumi degli accessi nelle sedi, alle consulenze effettuate di primo e di secondo livello, ai tempi di prenotazione e di attesa per gli accessi, ai volumi e ai tempi di risposta nonché alla giacenza delle Linee INPS, dei cassettei bidirezionali aziende e del Combipat;
- volumi sia del contenzioso amministrativo e giudiziario sia dei provvedimenti adottati in autotutela con anche i relativi tempi.

I dati di cui sopra riguarderanno le prestazioni e i tempi oggetto di rendicontazione periodica nell'ambito del "Rapporto trimestrale dell'andamento produttivo e dei profili finanziari di competenza".

Le Direzioni regionali condividono altresì con i Comitati, annualmente, i risultati della *Customer experience* rilevata dall'Istituto per le sedi territoriali di competenza.

Nella fase di pianificazione delle attività delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane i Comitati, preventivamente coinvolti, rappresenteranno a queste ultime le esigenze del territorio con particolare riferimento ai bisogni dell'utenza.

In tale fase di confronto i Comitati potranno avanzare proposte riguardanti i progetti locali, attinenti agli obiettivi di superamento delle criticità locali che hanno effetti negativi sulla qualità del servizio reso agli utenti.

Entro il mese di gennaio i Comitati provvederanno a redigere un piano di attività e una relazione a consuntivo sull'attività svolta, atti che verranno trasmessi ai Comitati regionali, al CIV e alle rispettive Direzioni regionali.

Il CIV si attiverà, in collaborazione con la Tecnostruttura, con lo scopo di garantire strutturalmente una attività formativa ai componenti dei Comitati articolata secondo un Apposito Piano formativo.

Al fine di alimentare in tutte le strutture organizzative dell'Istituto la consapevolezza del valore dell'attività dei Comitati, a vantaggio del buon funzionamento dell'amministrazione e delle sue capacità di risposta agli utenti, il CIV, in collaborazione con la Tecnostruttura e i Comitati regionali, organizza giornate formative/informative dedicate a tutto il personale delle strutture territoriali coinvolte dall'attività dei Comitati.

Il CIV e l'Organo di gestione concorderanno gli standard minimi relativi agli strumenti tecnici e logistici, da fornire ai Comitati, con particolare riferimento ai locali per la Presidenza e per le attività di competenza, alle dotazioni informatiche e di comunicazione, al personale. Il Direttore generale adotterà i provvedimenti conseguenti nei confronti della Tecnostruttura. I Comitati regionali e le rispettive Direzioni effettueranno una verifica sullo stato delle dotazioni e queste ultime, a fronte di eventuali carenze, si attiveranno al fine di integrare le dotazioni.

Il CIV si attiverà affinché siano forniti ai Comitati:

- un flusso di comunicazione costante fra Comitati e CIV;
- i riferimenti utili ai fini del reperimento e dell'elaborazione dei dati relativi al Rendiconto Sociale e al monitoraggio sull'attività;
- la programmazione, la gestione e il sostegno alle attività formative ai componenti dei Comitati e al personale di supporto.

A sostegno dell'attività dei Comitati territoriali, in particolare in attuazione delle deliberazioni n.26 e n.27 del 2023 il CIV, ha provveduto a realizzare una serie di deliberazioni e attività di supporto, sia predisponendo materiale e report relativi alle singole strutture territoriali sia garantendo all'interno della Segreteria Tecnica del CIV riferimenti precisi di supporto e di organizzazione di attività rivolte ai comitati, in particolare per quanto concerne il supporto organizzativo, giuridico-normativo, all'attività di rendicontazione sociale, alla formazione, alla gestione del contenzioso.

## **6.2 Le presentazioni dei Rendiconti Sociali e le altre iniziative territoriali**

### **Gli eventi di presentazione dei Rendiconti Sociali territoriali**

Il CIV in questi anni ha dato un forte impulso alla presentazione dei Rendiconti Sociali territoriali e, grazie all'attività dei Comitati e delle rispettive direzioni territoriali, nel corso della Consiliatura si è raggiunta una capillarità pressoché totale. Il CIV ha assicurato la predisposizione dei Rendiconti Sociali regionali e provinciali, messi a disposizione dei singoli territori e pubblicati nel sito dell'Istituto, in collaborazione con le Direzioni centrali competenti e il Coordinamento Generale Statistico Attuariale e ha costituito un apposito Team all'interno della Segreteria tecnica dedicato a gestire l'attività di Studi e ricerche e a supportare i territori nell'attività di rendicontazione sociale.

Nell'organizzazione degli eventi di presentazione dei Rendiconti Sociali il CIV, grazie al contributo fondamentale della Direzione centrale Comunicazione, ha sostenuto i Comitati e le rispettive Direzioni territoriali con diverse attività, come la stampa e la consegna dei Rendiconti, la predisposizione dei comunicati stampa relativi ai singoli eventi e, complessivamente, il supporto nell'interlocuzione con i media, la produzione di video, il sostegno logistico alle iniziative.

Le presentazioni dei rendiconti, attraverso eventi pubblici che hanno visto la partecipazione dei principali interlocutori territoriali dell'Istituto (Istituzioni, altri Enti, Parti sociali e Associazioni, Patronati e Intermediari, autorità civili, militari e religiose), hanno principalmente avuto tre funzioni:

- comunicare e valutare i dati aggiornati sul territorio, che riguardano in particolare le prestazioni e le attività dell'Istituto, ma anche quelli relativi al contesto socioeconomico locale;
- realizzare un momento di confronto e di relazione con i diversi attori territoriali anche per individuare percorsi comuni di collaborazione sulle diverse politiche, a iniziare da quelle riguardanti il lavoro, il contrasto al disagio economico e l'integrazione, la disabilità, i giovani e l'educazione previdenziale, le politiche di genere, la legalità.

- presentare l'attività dell'Istituto, sia in termini di tipologia e quantità delle prestazioni erogate sia in termini di qualità dei servizi, evidenziando i punti di forza e di debolezza.

### Presentazioni effettuate nel 2022 - "Rendiconti Sociali 2021"

#### 10 Regionali

Veneto, Sicilia, Campania, Emilia-Romagna, Sardegna, Puglia, Umbria, Marche, Calabria, Piemonte

#### 3 Provinciali

Parma, Salerno, Reggio Emilia

### Presentazioni effettuate nel 2023 - "Rendiconti Sociali 2022"

#### 13 Regionali

Campania, Lazio, Veneto, Sicilia, Abruzzo, Puglia, Molise, Piemonte, Calabria, Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Sardegna, Marche

#### 50 Provinciali

Agrigento, Alessandria, Ancona, Arezzo, Ascoli Piceno, Asti, Avellino, Bari, Belluno, Benevento, Bologna, Brescia, Caserta, Cuneo, Fermo, Ferrara, Foggia, Frosinone, Grosseto, Latina, Lecce, Lecco, Livorno, Macerata, Matera, Milano, Padova, Parma, Pavia, Perugia, Pesaro/Urbino, Piacenza, Pisa, Potenza, Reggio Emilia, Rieti, Rovigo, Salerno, Sassari, Sondrio, Taranto, Terni, Treviso, Varese, Venezia, Verbano Cusio Ossola, Vercelli, Verona, Vicenza, Viterbo

### Presentazioni effettuate nel 2024 - "Rendiconti Sociali 2023"

#### 20 Regionali

Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria, Valle d'Aosta, Veneto

#### 81 Provinciali

Agrigento, Alessandria, Ancona, Andria/Barletta/Trani, Arezzo, Ascoli Piceno, Asti, Avellino, Bari, Belluno, Benevento, Bergamo, Biella, Bologna, Bolzano, Brindisi, Cagliari, Caltanissetta, Caserta, Catania, Chieti, Como, Cosenza, Cremona, Crotone, Cuneo, Ferrara, Firenze, Foggia, Forlì, Gorizia, Grosseto, Lecce, Lecco, Livorno, Lodi, Lucca, Macerata, Mantova, Massa Carrara, Messina, Milano, Modena, Monza Brianza, Oristano, Padova, Palermo, Parma, Pavia, Pesaro, Piacenza, Pisa, Pistoia, Pordenone, Prato, Ragusa, Ravenna, Reggio Calabria, Reggio Emilia, Rimini, Roma, Rovigo, Salerno, Sassari, Siracusa, Sondrio, Taranto, Terni, Torino, Trapani, Trento, Treviso, Trieste, Udine, Varese, Venezia, Verbano Cusio Ossola, Vercelli, Verona, Vibo Valentia, Vicenza

## Presentazioni effettuate nel 2025 - "Rendiconti Sociali 2024"

### 20 Regionali

Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria, Valle d'Aosta, Veneto

### 94 Provinciali

Agrigento, Ascoli Piceno, Alessandria, Ancona, Arezzo, Asti, Avellino, Bari, Barletta/Andria/Trani, Belluno, Bergamo, Biella, Bologna, Bolzano, Brescia, Brindisi, Caltanissetta, Campobasso, Caserta, Catania, Catanzaro, Chieti, Como, Cosenza, Cremona, Crotone, Cuneo, Enna, Fermo, Ferrara, Firenze, Foggia, Forlì, Cesena, Frosinone, Genova, Gorizia, Grosseto, Imperia, Isernia, La Spezia, L'Aquila, Lecce, Lecco, Livorno, Lodi, Lucca, Macerata, Mantova, Massa Carrara, Matera, Messina, Milano, Modena, Monza, Novara, Nuoro, Oristano, Padova, Parma, Pavia, Pesaro, Piacenza, Pisa, Pistoia, Pordenone, Prato, Ragusa, Ravenna, Reggio Calabria, Reggio Emilia, Rieti, Rimini, Rovigo, Salerno, Sassari, Savona, Siena, Siracusa, Sondrio, Taranto, Terni, Torino, Trapani, Treviso, Trieste, Udine, Varese, Venezia, Verbanò Cusio Ossola, Vercelli, Verona, Vibo Valentia, Vicenza

### Le iniziative territoriali

In questi anni diversi sono state le iniziative territoriali promosse dai Comitati territoriali, di concerto con le rispettive direzioni territoriali. Le iniziative sono state momenti di confronto tra i principali attori coinvolti dalle problematiche trattate.

In particolare, le iniziative territoriali hanno trattato il tema del divario di genere, sono stati resi noti i dati più importanti che sottolineano il divario, come le condizioni delle donne nel mercato del lavoro, i trattamenti retributivi e pensionistici, le misure di conciliazione, la violenza di genere, prendendo a riferimento il contesto locale nel quadro più ampio del Rendiconto di genere nazionale.

Numerose iniziative territoriali hanno approfondito il tema della disabilità e della non-autosufficienza, in particolare approfondendo le problematiche connesse all'avvio delle riforme e della relativa sperimentazione.

Altre iniziative sono state incentrate sul tema dell'educazione previdenziale, in particolare rivolta ai giovani studenti, sulla legalità nel lavoro e sul contrasto all'evasione contributiva, sulla struttura del sistema previdenziale, sulla governance dell'INPS.

Molti di questi eventi hanno visto la partecipazione del Presidente e altri Consiglieri del CIV.

### Incontri del CIV con i Comitati

Nel corso della Consiliatura numerose sono state le occasioni di incontro tra il CIV e i Comitati.

In particolare, si sono tenute diverse riunioni streaming, momenti consultivi nella fase di predisposizione degli atti di programmazione, incontri per fare il punto sullo stato delle iniziative e coordinare l'attività, per approfondire specifiche tematiche come la riforma della disabilità, per presentare le nuove progettualità o gli strumenti di supporto alle attività formative. Gli incontri che si sono tenuti sono i seguenti:

**14 settembre 2022** - Videoconferenza di incontro del CIV e Vigilanza con i Comitati territoriali dell'Istituto: occasione per la presentazione del neocostituito CIV ai Comitati territoriali, servirà a condividere le modalità di coinvolgimento dei Comitati stessi nel percorso di definizione della Relazione Programmatica 2023–2025 e delle linee di indirizzo generali dell'INPS.

**25 ottobre 2022** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: Ruolo e funzioni dei Comitati territoriali e Contenzioso amministrativo.

**23 febbraio 2023** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: Valutazione delle recenti deliberazioni degli Organi dell'INPS in materia di Contenzioso Amministrativo e Autotutela e ipotesi di nuova regolamentazione delle funzioni e dell'attività dei Comitati territoriali.

**30 marzo 2023** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: per un esame delle deliberazioni del CIV n. 26 "Funzioni dei Comitati territoriali" e n. 27 "Linee di indirizzo sull'attività dei Comitati regionali e provinciali dell'INPS" del 21 marzo 2023 e per valutare assieme come procedere nella loro attuazione.

**25 gennaio 2024** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: per una valutazione del lavoro svolto dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza nel 2023 in rapporto ai Comitati territoriali e per impostare le attività dell'anno in corso.

**21 maggio 2024** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: predisposizione della Relazione programmatica 2025-2027 e impostazione dell'attività di presentazione dei Rendiconti Sociali territoriali 2023.

**6 febbraio 2025** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: attività dei Comitati e valutazione della gestione degli eventi territoriali sui Rendiconti Sociali, gestione del cruscotto Comitati e formazione per Comitati.

**26 maggio 2025** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: il contributo dei Comitati alla predisposizione della Relazione Programmatica 2026-2028 del CIV e l'avvio della campagna di presentazione dei Rendiconti Sociali territoriali 2024.

**29 luglio 2025** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: presentazione dei Rendiconti Sociali regionali e provinciali.

**11 marzo 2026** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: attività dei Comitati 2026 e illustrazione schema report trimestrali sull'attività delle Sedi territoriali.

**13 maggio 2026** - Videoconferenza di incontro del CIV con i Comitati territoriali dell'Istituto: predisposizione della Relazione programmatica 2027-2029 e approfondimento sulle attività di comune interesse.

Inoltre, il Presidente e i consiglieri del CIV hanno partecipato ad incontri con i singoli Comitati nelle rispettive sedi territoriali, in particolare all'inizio e al termine della Consiliatura. Inoltre, tra marzo e maggio 2023, il CIV ha promosso incontri con i Comitati in tutte le regioni per approfondire i contenuti delle deliberazioni e per promuovere le iniziative conseguenti.

### 6.3 Il contenzioso

Il contenzioso amministrativo rappresenta una delle principali attività dei Comitati Territoriali e Centrali dell'Istituto ed è stata una tematica, assieme al contenzioso giudiziario, costantemente attenzionata dal CIV durante l'intero quadriennio della Consiliatura.

L'obiettivo di migliorare la gestione del contenzioso e realizzare una sua incisiva deflazione, nonché il sostegno all'attività dei Comitati, sono stati elementi costantemente presenti nelle Relazioni Programmatiche durante l'intera Consiliatura. In primo luogo il CIV ha evidenziato l'esigenza di una azione di deflazione del contenzioso, partendo da una maggiore attenzione dell'Istituto nel prevenire le ragioni dello stesso, considerando anche l'alto livello di soccombenza, da una adeguata e tempestiva aderenza delle decisioni dell'Istituto agli orientamenti giurisprudenziali, dall'esigenza di un diverso coinvolgimento dei Patronati e degli altri intermediari, dallo scoraggiare e reprimere atteggiamenti lucrosi e illeciti che alimentano artificialmente il fenomeno, dal consolidamento il ruolo dei Comitati, quali organismi fondamentali nella loro veste di terzietà e nel loro ruolo giustiziale. Il CIV ha fornito linee di indirizzo riguardanti anche la reingegnerizzazione e lo sviluppo degli strumenti tecnologici alla base dei processi, l'impegno di risorse umane e finanziarie adeguate, il riconoscimento e il potenziamento delle prerogative normative in capo agli organismi titolati a garantire i diritti a cittadini e aziende, in parallelo all'invito ad adottare iniziative finalizzate a contrastare ogni fenomeno e comportamento deontologicamente non corretto, esterno all'Istituto, volto ad alimentare artificialmente il fenomeno. Il CIV ha posto inoltre l'obiettivo, attraverso l'efficientamento dei processi e minor ricorso al contenzioso giudiziario, di ridurre la spesa del contenzioso amministrativo e giudiziario, obiettivo non ancora realizzato.

Il CIV, con la deliberazione n.13/2022, ha inoltre indicato, tra i suoi indirizzi programmatici, "l'adozione con urgenza di un piano straordinario volto alla riduzione delle giacenze dei ricorsi amministrativi, quale obiettivo prioritario per l'Istituto, attraverso il coinvolgimento dei Comitati territoriali e centrali", indirizzo recepito nelle deliberazioni degli altri Organi di governo.

A coronamento di tali linee strategiche il CIV, con deliberazione n.21 del 20 dicembre 2022, ha dettato le *Linee di indirizzo sulla regolamentazione del contenzioso amministrativo*.

Il recepimento delle indicazioni contenute nel documento politico si sono tradotte nella emanazione in primis della Direttiva n.5 del direttore generale in materia di *Linee guida sul contenzioso amministrativo e giudiziario* e nella adozione da parte del Consiglio di Amministrazione del *Regolamento in materia di ricorsi amministrativi di competenza dei Comitati INPS* (deliberazione n.8 del 18 gennaio 2023) e del *Regolamento recante disposizioni in materia di autotutela* (deliberazione n.9 del 18 gennaio 2023).

L'esigenza della emanazione di un nuovo Regolamento in materia di ricorsi amministrativi nasceva dalla necessità di temperare ed allineare le norme regolamentari in materia di contenzioso adottate dai diversi Enti confluiti nell'Istituto e, segnatamente, l'ENPALS e l'ex INPDAP per la gestione pubblica.

Similmente, il nuovo Regolamento in materia di autotutela consegue in ragione delle nuove competenze acquisite per effetto dell'incorporazione dei citati Enti nonché della linea di indirizzo in materia di contenzioso, prevista dalla Relazione programmatica 2023-2025, indicante, quale obiettivo atteso, una ridefinizione dei procedimenti previsti dal Regolamento in materia di autotutela, in un'ottica di risoluzione di eventuali criticità strutturali.

L'adozione dei provvedimenti in autotutela, sia su istanza delle parti interessate (con richiesta di riesame in autotutela; soluzione sostenuta dal CIV e resa disponibile sulla piattaforma istituzionale RiOL da dicembre 2023), sia d'ufficio, rappresenta uno degli strumenti di deflazione del contenzioso amministrativo.

Gli effetti positivi delle scelte operate dal CIV e dagli altri Organi di governo sono evidenziati da una progressiva riduzione delle giacenze del contenzioso nel quadriennio, grazie ad una serie di interventi messi in atto dall'Istituto in osservanza alle linee di indirizzo strategiche del CIV, alle raccomandate implementazioni procedurali e di reingegnerizzazione dei sistemi di reportistica nonché di potenziamento degli applicativi gestionali dedicati sia alla trattazione dei ricorsi amministrativi di competenza dei Comitati che ai provvedimenti in autotutela. Alcuni dati a supporto:

Contenzioso amministrativo										
2022										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2022	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR. TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2022
Comitati territoriali e centrali	174.496	141.120	45.245	19.965	13.458	1.331	13.553	20.330	55.385	145.112
2023										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2023	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR. TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2023
Comitati territoriali e centrali	145.111	138.630	45.617	22.113	13.491	1.304	14.390	26.083	66.617	93.104
2024										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2024	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR. TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2024
Comitati territoriali e centrali	93.101	157.573	52.978	16.219	9.587	1.120	14.579	27.598	63.375	65.138
2025										
COMPETENZA	DA LAVORARE AL 01.01.2025	PERVENUTI	NON RICORSI/RIQUALIFICATI	GIUDICATI IN ISTRUTTORIA	CESSATA MATERIA DEL CONTENDERE	ACCOLTI	RISOLTI AMMINISTR. TE	DEFINITI PROVVISORI	RESPINTI	DA LAVORARE AL 31.12.2025
Comitati territoriali e centrali	65.237	146.846	49.512	10.929	9.470	1.567	14.868	15.527	63.705	46.505

Fonte: Rielaborazione da "Relazione di Verifica sull'attività dell'Istituto relativa all'anno 2025" – Deliberazione CIV n.2 del 31 marzo 2026.

I dati esposti dalla tabella illustrano i primi effetti del potenziamento dell'attività di deflazione del contenzioso amministrativo, con una costante e significativa riduzione della giacenza a fine anno dei ricorsi ancora da lavorare per l'intero arco temporale considerato, passando da n.174.496 di inizio 2022 a n.46.505 a fine 2025.

Anche per i provvedimenti in autotutela si evidenzia una progressiva tendenza di crescita nell'adozione della misura durante il quadriennio di riferimento, passando da n.13.553 provvedimenti nel 2022 a n.14.868 del 2025.

Allo stesso modo, i dati afferenti al contenzioso giudiziario ordinario testimoniano gli effetti positivi delle nuove regolamentazioni adottate dagli Organi. La tabella offre la visione di un andamento positivo, con una progressiva flessione dei giudizi incardinati nel quadriennio ed una riduzione di quelli ancora da definire al termine di ogni singolo anno di riferimento.

<b>Contenzioso giudiziario ordinario</b>						
<b>Giudizi iniziati e definiti</b>						
<b>ANNO</b>	<b>DA LAVORARE AL 01/01</b>	<b>DA INPS</b>	<b>DA UTENTI</b>	<b>TOTALE</b>	<b>DEFINITI</b>	<b>DA LAVORARE AL 31/12</b>
<b>2022</b>	168.524	5.648	82.577	88.225	95.610	161.139
<b>2023</b>	161.139	5.107	83.568	88.675	98.195	151.619
<b>2024</b>	151.619	4.789	77.809	82.598	93.936	140.281
<b>2025</b>	140.281	5.191	77.041	82.232	92.959	129.554

<b>Esito giudizi definiti</b>							
<b>ANNO</b>	<b>FAVOREVOLE INPS</b>	<b>%</b>	<b>FAVOREVOLE UTENTI</b>	<b>%</b>	<b>ALTRE DEFINIZIONI</b>	<b>ALTRI ESITI DEL GIUDIZIO</b>	<b>TOTALE</b>
<b>2022</b>	50.030	52,3	27.899	29,2	3.726	13.955	95.610
<b>2023</b>	50.261	51,2	26.679	27,2	4.974	16.281	98.195
<b>2024</b>	49.219	52,4	25.144	26,8	2.634	16.939	93.936
<b>2025</b>	48.453	52,1	24.298	26,1	5.576	14.632	92.959

Fonte: Rielaborazione da "Relazione di Verifica sull'attività dell'Istituto relativa all'anno 2025" – Deliberazione CIV n.2 del 31 marzo 2026.

Inoltre, nel 2023 il CIV, con la deliberazione n. 28, ha provveduto a fornire gli indirizzi in tema di revisione del "Regolamento per le riunioni dei Comitati centrali e periferici dell'INPS" atto successivamente adottato dalla determinazione del Commissario Straordinario n.108 del 3 dicembre 2008, finalizzata a migliorare l'attività dei Comitati, anche regolamentando le modalità di riunione non in presenza e di assunzione delle deliberazioni.

Il CIV ha provveduto a sostenere la gestione del contenzioso amministrativo da parte dei Comitati promuovendo, altresì, una serie di iniziative di carattere formativo. In tal senso, nell'ambito del manuale *Cassetta degli attrezzi. Strumenti di lavoro per i Comitati INPS*, predisposto dal CIV all'inizio del 2025, e dei corsi di base per i Comitati di nuova nomina, uno spazio rilevante è stato riservato alla gestione del contenzioso. Inoltre, momenti formativi specifici sono stati dedicati a questo tema ed hanno coinvolto l'insieme dei componenti dei Comitati.

Presso il CIV opera da tempo un apposito Team dedicato all'attività di monitoraggio, raccolta documentale, analisi e diffusione dei dati, supporto ai Comitati relativamente alla gestione del Contenzioso amministrativo, in particolare nella gestione delle delibazioni regolamentari vigenti, nonché a supporto della rendicontazione sociale e dell'attività del CIV in materia di contenzioso, amministrativo e giudiziario. Dal 2026 il Team contenzioso provvede a trasmettere ai Comitati, a cadenza semestrale, un Report sul contenzioso amministrativo evidenziando, per ogni sede territoriale, le giacenze, il pervenuto e l'esito delle istanze.

Inoltre, in questa Consiliatura il CIV, anche al fine di supportare i Comitati, centrali e territoriali, nella gestione della loro attività relativa al contenzioso amministrativo, ha istituito un apposito Team al quale i Comitati possono rivolgersi per richiedere documentazione di natura giuridica o amministrativa (norme, sentenze, circolari, messaggi, ecc) relativa a casi specifici oggetto di esame in sede di valutazione dei ricorsi. Il Team legislativo provvede inoltre, periodicamente, a inviare degli aggiornamenti a fronte di novità normative, giuridiche o amministrative che attengono le materie di competenza dei Comitati stessi.

#### **6.4 Andamento e attività delle sedi: monitoraggio e confronto**

Una delle principali attività dei Comitati territoriali è quella di collaborare con le rispettive Direzioni per favorire un buon funzionamento delle sedi e una sempre maggiore qualità dei servizi all'utenza. Questa attività si realizza soprattutto attraverso confronti periodici e con un costante monitoraggio sugli aspetti quantitativi e qualitativi dell'attività della sede.

Al fine di sostenere questa attività, il CIV, in collaborazione con la Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, ha predisposto un "Cruscotto di reportistica CIV" a disposizione dei Comitati e delle Direzioni territoriali contenente i dati quantitativi e qualitativi relativi alle prestazioni gestite nel territorio. Inoltre, il CIV ha iniziato a trasmettere ai territori dei Report trimestrali che riportano, per ogni singola prestazione, i dati relativi al pervenuto, l'indice di deflusso, le giacenze, i tempi soglia e i tempi medi di erogazione delle prestazioni. I dati sono comparati con gli andamenti dell'anno precedente e con i dati medi nazionali.

Questo materiale potrà essere di supporto all'attività dei Comitati territoriali e delle rispettive Direzioni, favorendo la collaborazione fattiva fra i due Organismi, nell'ambito delle distinte competenze.

I Comitati potranno così disporre, collegialmente, di una fotografia rappresentativa dei bisogni presenti nel territorio, dei flussi in entrata e in uscita e dei tempi di erogazione delle prestazioni.

Con le modalità e le cadenze che vengono concordate tra i Comitati e le Direzioni territoriali, i dati del monitoraggio sono oggetto di una valutazione congiunta relativa all'entità dei flussi e dei relativi bisogni dell'utenza, nonché agli elementi riferibili alla qualità del servizio e alle conseguenti iniziative finalizzate al miglioramento della stessa.

#### **6.5 Formazione per i Comitati e materiale di supporto**

Nel quadro della scelta strategica di rafforzare il ruolo dei Comitati, territoriali e centrali, nella gestione dell'attività di contenzioso amministrativo e come luoghi di partecipazione e raccordo fra l'Istituto, l'utenza e il territorio, in questa Consiliatura, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha deciso di supportare i Comitati anche attraverso un sistema strutturato per la gestione dell'attività formativa rivolta ai componenti degli stessi. Con la Relazione programmatica 2023-2025 e con la deliberazione n. 21 del 2022 "Linee di indirizzo sulla regolamentazione del contenzioso amministrativo", il CIV ha impegnato anche l'Amministrazione a collaborare in questa attività. In tal senso, è stato pubblicato il messaggio Hermes n.2641 del 13 luglio 2023.

Per presidiare l'insieme dell'attività il CIV ha nominato al suo interno uno specifico Gruppo di lavoro affidandogli l'incarico di programmare e gestire l'attività formativa e ha individuato una funzione specifica di supporto all'interno della propria Segreteria tecnica.

L'attività, avviata nell'anno 2023, si è ripetuta anche nel 2024, 2025 e 2026.

Il piano formativo, definito dal Gruppo di lavoro, comprende sia corsi di base, sia corsi di approfondimento di specifiche tematiche: i primi sono rivolti, innanzitutto, ai componenti dei Comitati territoriali di nuova costituzione, si strutturano in periodiche edizioni formative e mirano a condividere le conoscenze normative e non, poste alla base delle attività dei Comitati; i secondi, riguardano l'approfondimento delle tematiche reputate di volta in volta di maggiore interesse o attualità.

La prima iniziativa formativa di approfondimento si è svolta il 19 luglio 2023 e ha avuto come oggetto il tema della gestione del contenzioso amministrativo. All'evento hanno partecipato i componenti dei Comitati territoriali e centrali.

La Segreteria Tecnica del CIV, inoltre, ha fornito il necessario supporto organizzativo e didattico alla formazione svolta, in particolare, mediante le registrazioni delle lezioni e mettendo a disposizione le relative slide e i manuali redatti, sulla pagina Intranet del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e sul sito esterno dell'INPS, nella sezione "Attività e materiale formativo".

In proposito, il CIV ha predisposto il manuale "Cassetta degli attrezzi: strumenti di lavoro per i Comitati INPS", che raccoglie gli strumenti operativi conformi alla normativa vigente, alla regolamentazione dell'Istituto e alle proprie deliberazioni. Il manuale è il principale strumento a disposizione per tutti i componenti dei Comitati, nel quale vengono raccolti gli elementi più generali che riguardano i Comitati (i presupposti storico/normativi che descrivono il ruolo della previdenza pubblica nel nostro Paese, i fondamenti del sistema di partecipazione degli Istituti previdenziali, il ruolo e le funzioni del CIV e dei Comitati). Nella sua seconda parte, il manuale contiene, invece, gli elementi più operativi che interessano l'attività dei Comitati, come il regolamento di funzionamento degli organismi, le deliberazioni che guidano la gestione del contenzioso amministrativo, con l'evidenziazione dei relativi strumenti di gestione informatica, il tutto corredato da una puntuale documentazione relativa alle Fonti normative, regolamentari e amministrative.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[Cassetta degli attrezzi strumenti di lavoro per i comitati INPS.pdf](#)

Successivamente, nel corso del 2025 e del 2026, il CIV, ha organizzato seminari di approfondimento riguardanti la "Riforma della disabilità e non autosufficienza", aventi ad oggetto, in particolare, il nuovo ruolo svolto dall'INPS e dai Comitati, a seguito delle novelle legislative introdotte con il D.lgs. n.62 del 2024. Il primo incontro si è svolto, in collaborazione con la DC Formazione e Accademia INPS, il 2 luglio 2025 in modalità Live Event, tramite la piattaforma Teams. Successivamente, ulteriori incontri informativi, promossi

su iniziativa dei Comitati regionali e con la partecipazione di Consiglieri dei CIV, dei Direttori INPS provinciali, dei responsabili della medicina Legale provinciali, dei Patronati provinciali, si sono tenuti in presenza, nelle sedi regionali di Toscana, Lombardia, Piemonte, Emilia - Romagna e Sicilia.

Sul tema della Riforma sulla disabilità e non autosufficienza, inoltre, il 30 settembre 2025, il CIV, in collaborazione con la DC Salute e Prestazioni di Disabilità e del Coordinamento Generale Medico Legale, ha pubblicato il manuale "*Disabilità e non autosufficienza nel percorso della riforma*", consultabile anche in formato digitale, tramite il seguente link:

[https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/inpscomunica/2025/CIV\\_INPS\\_Disabilit%C3%A0\\_non\\_autosufficienza\\_nel\\_percorso\\_della\\_riforma.pdf](https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/inpscomunica/2025/CIV_INPS_Disabilit%C3%A0_non_autosufficienza_nel_percorso_della_riforma.pdf)

## **6.6 Il supporto della Segreteria Tecnica del CIV ai Comitati**

Al fine di garantire un rapporto più fluido tra il CIV e i Comitati e un adeguato supporto alla loro attività, tenendo conto in particolare delle nuove funzioni che sono state loro attribuite, il CIV ha predisposto all'interno della propria Segreteria tecnica alcune funzioni dedicate ai diversi campi di attività dei Comitati stessi.

### **Supporto organizzativo**

Al fine di agevolare il rapporto fra il CIV e i Comitati territoriali sulle problematiche di carattere organizzativo, è stato costituito un apposito Team che si occupa esclusivamente dei rapporti con i Comitati. Il Team gestisce le banche dati, fornisce supporto informativo, raccoglie e sintetizza la documentazione, cura gli aspetti organizzativi della formazione, e garantisce una gestione efficace e una comunicazione fluida con il territorio. Il Team gestisce e mantiene aggiornate le banche dati contenenti informazioni sui componenti dei comitati, le segreterie degli stessi, i recapiti e-mail e telefonici. Di recente, in collaborazione con la Direzione centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, e con la Segreteria della Presidenza, sono state predisposte delle "liste di distribuzione" che consentono una trasmissione più fluida delle comunicazioni e del materiale dal CIV ai Comitati. Nell'anagrafica del Team sono inoltre riportate le date di insediamento e le relative scadenze dei singoli Comitati. Il Team inoltre raccoglie la documentazione relativa agli ordini del giorno o altri documenti approvati dai Comitati nonché i programmi di lavoro e i resoconti relativi all'attività dei Comitati e li trasmette a tutti i Consiglieri del CIV. In tal modo il contributo che emerge dai territori relativi ai problemi dell'utenza e dell'Istituto, nonché relativi a proposte e valutazioni, viene portato all'attenzione del CIV e rappresenta una fonte importante per orientare le decisioni del Consiglio. Il Team assiste la Presidenza del CIV e i Consiglieri nella gestione dei rapporti con i Comitati e nell'organizzazione degli incontri e delle iniziative del Consiglio nei territori.

### **Supporto per la realizzazione dei Rendiconti Sociali e altre analisi e ricerche**

Il CIV ha costituito un apposito Team dedicato a gestire l'attività di Studi e ricerche e a supportare i territori nell'attività di rendicontazione sociale. In particolare, il Team predispone i testi di tutti i Rendiconti Sociali,

nazionale, regionali e provinciali, successivamente integrati dai Comitati e dalle Direzioni territoriali, e supporta i Comitati in altre iniziative, analisi o fornitura di dati.

### **Supporto all'attività di formazione**

Una funzione specifica è stata creata a supporto dell'attività formativa dedicata ai Comitati, che coordina gli aspetti progettuali e didattici, i rapporti con la Direzione centrale formazione, la gestione dei momenti formativi. Il Team inoltre mette a disposizione dei Comitati le registrazioni delle lezioni, le relative slide e i manuali redatti, anche attraverso la pubblicazione nella pagina Intranet del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e sul sito esterno dell'INPS.

### **Supporto all'attività di contenzioso**

Presso il CIV opera da tempo un apposito Team dedicato all'attività di monitoraggio, raccolta documentale, analisi e diffusione dei dati, supporto ai Comitati relativamente alla gestione del Contenzioso amministrativo, in particolare nella gestione delle deliberazioni regolamentari vigenti, nonché a supporto della rendicontazione sociale e dell'attività del CIV in materia di contenzioso, amministrativo e giudiziario. Dal 2026 il Team contenzioso provvede a trasmettere ai Comitati, a cadenza semestrale, un Report sul contenzioso amministrativo evidenziando, per ogni sede territoriale, le giacenze, il pervenuto e l'esito delle istanze.

### **Supporto giuridico-legale**

Il CIV, anche al fine di supportare i Comitati, centrali e territoriali, nella gestione della loro attività relativa al contenzioso amministrativo, ha istituito un apposito Team al quale i Comitati possono rivolgersi per richiedere documentazione di natura giuridica o amministrativa (norme, sentenze, circolari, messaggi, ecc.) relativa a casi specifici oggetto di esame in sede di valutazione dei ricorsi. Il Team legislativo provvede inoltre, periodicamente, a inviare degli aggiornamenti a fronte di novità normative, giuridiche o amministrative che attengono le materie di competenza dei Comitati stessi.

 **INPS | CIV**

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza

# Cassetta degli attrezzi

Strumenti di lavoro per i Comitati INPS



## **7 GLI APPROFONDIMENTI E GLI EVENTI TEMATICI ORGANIZZATI DAL CIV**

In questa Consiliatura il CIV ha ritenuto utile effettuare una serie di approfondimenti tematici su questioni di natura economica e sociale di interesse generale, particolarmente connesse all'attività dell'Istituto, spesso realizzati con la collaborazione delle Direzioni e dei Coordinamenti centrali competenti. L'obiettivo era quello di fornire elementi di conoscenza e analisi, utili a rafforzare la consapevolezza su questi argomenti e per favorire l'attività istituzionale, di ricerca e di rappresentanza in capo ai diversi interlocutori coinvolti nelle diverse iniziative di presentazione dei lavori.

Di seguito, in sintesi, vengono riportati i contenuti degli approfondimenti e i confronti che si sono realizzati nel corso degli eventi di presentazione fra i diversi e qualificati interlocutori del mondo istituzionale, associativo e accademico.

### **Documento Generale di Indirizzo dell'INPS**

Il CIV, nella fase di avvio della Consiliatura, ha predisposto e approvato il Documento generale d'Indirizzo. La presentazione pubblica è avvenuta il 15 febbraio 2023 in un evento che si è tenuto presso Palazzo Wedekind.

### **I Rendiconti di genere**

Una delle principali iniziative di approfondimento avviate dal CIV in questa Consiliatura è stata la predisposizione e la presentazione annuale dei Rendiconti di Genere. I Rendiconti rappresentano la condizione sociale, lavorativa e pensionistica delle donne nel nostro Paese e sono stati presentati in eventi che hanno coinvolto tantissimi interlocutori, del mondo istituzionale, culturale e associativo, e si sono tenuti nella sede di Palazzo Wedekind il 21 febbraio 2024, il 24 febbraio 2025 e il 24 febbraio 2026.

Il Rendiconto di Genere del CIV evidenzia e conferma la condizione di svantaggio delle donne nel nostro Paese, nei diversi ambiti sociali, civili ed economici, che sostanzialmente segna tutto il percorso di vita.

Le analisi condotte hanno offerto una panoramica aggiornata e complessiva delle dinamiche esistenti in Italia. Dopo una breve descrizione del contesto sociodemografico nazionale, l'elaborato ha evidenziato le differenze esistenti tra genere femminile e maschile, prendendo in considerazione temi come l'istruzione, il mondo del lavoro, la famiglia, la violenza di genere e il sistema pensionistico e previdenziale.

L'ultimo Rendiconto presentato evidenzia che nel 2024 sia le diplomate, sia le laureate, hanno superato i diplomati e i laureati in tutti i corsi di studio, raggiungendo il picco di 69,40% nelle lauree magistrali a ciclo unico, rispetto al 30,60% di lauree magistrali a ciclo unico conseguite da uomini.

In considerazione di questo dato di partenza, il mondo del lavoro restituisce invece una prospettiva preoccupante con solo il 53,3% delle donne occupate rispetto al 71,1% degli uomini. Nel 2024 le assunzioni di donne con contratto a tempo indeterminato sono solo il 36,7% del totale. Il gap retributivo rimane punto fondamentale da attenzionare; le donne si trovano ancora oggi con stipendi inferiori di oltre venti punti

percentuali, con alcuni settori più colpiti di altri come le attività immobiliari, finanziarie, professionali scientifiche e tecniche.

Lo sbilanciamento di genere per le figure di quadri e dirigenti è eclatante; solo il 21,8% delle donne ha contratti da dirigente a tempo indeterminato. Fra i quadri il genere femminile rappresenta solo il 33,1%.

Le politiche di supporto sociale giocano un ruolo fondamentale nel favorire un equilibrio tra impegni lavorativi e responsabilità familiari. Tuttavia, persistono disparità significative di genere nella suddivisione dei compiti di cura e nell'accesso ai servizi per la prima infanzia. Sebbene si sia registrato un incremento dei posti disponibili negli asili nido, ad oggi l'offerta soddisfa solo una parte limitata delle richieste, il che conferma la necessità di interventi più incisivi per raggiungere gli standard europei e per dare risposte alle famiglie; al momento dell'analisi solo l'Umbria, l'Emilia-Romagna e la Valle d'Aosta hanno superato o sono prossime all'obiettivo dei 45 posti nido per 100 bambini 0-2 anni. I dati sui congedi parentali confermano quanto appena detto: le donne nel 2024 hanno utilizzato 15.409.095 giornate di congedo mentre gli uomini appena 2.771.988.

La violenza di genere continua a rappresentare una problematica sociale grave e diffusa che, in aggiunta ai dati sopra esposti, disegna per le donne un quadro ancor più complicato. Le informazioni ottenute dall'analisi del report della Polizia di Stato per il 2023 hanno rivelato un aumento delle segnalazioni dei reati spia a danno delle donne, con conseguenze che condizionano l'intero percorso di vita. È necessario ricordare che la violenza di genere non si limita ai reati registrati, ma può manifestarsi anche attraverso una scarsa indipendenza economica legata alle dinamiche discriminatorie del mondo del lavoro, che spesso rappresenta un ostacolo significativo all'emancipazione femminile e al recupero di una vita autonoma e sicura per sé stesse e spesso per i propri figli.

Nonostante le donne siano numericamente superiori tra i beneficiari di pensioni, permangono significative differenze di genere per tipologie di prestazioni e importi erogati. Quest'ultima disparità riflette il divario retributivo e contributivo accumulato nel corso della vita lavorativa. Le donne risultano maggiormente rappresentate tra i percettori di pensioni derivanti da condizioni di vedovanza, invalidità e vecchiaia.

Relativamente alle pensioni vigenti, per le anzianità/anticipate le donne percepiscono più del 20% in meno degli uomini, divario che raggiunge circa il 46% nel caso delle pensioni di vecchiaia dei lavoratori dipendenti.

Il divario di genere tende a ridursi raffrontando il valore delle pensioni liquidate rispetto al totale di quelle in essere ma ciò avviene per effetto di una forte riduzione del valore delle pensioni degli uomini superiore a quella delle donne.

Alla luce di questi dati, emerge un quadro che evidenzia profonde disparità, in particolare nel contesto lavorativo e professionale, in cui vengono capovolti e contraddetti i valori di merito espressi in ambito scolastico e formativo, nei percorsi di carriera, nella discontinuità dei rapporti lavorativi e nelle retribuzioni

percepite. Nella disparità sul lavoro, determinata da più fattori, la maternità è certamente quello decisivo, che produce ricadute permanenti, in termini di percorsi professionali e di reddito.

I dati, inoltre, mettono in evidenza sia gli aspetti culturali relativi ai modelli di vita, come lo squilibrio nella ripartizione del lavoro di cura in ambito familiare, sia aspetti che richiamano lo stato della rete dei servizi sociali. In particolare, l'insufficienza dei servizi di sostegno alle famiglie, in termini di strutture, agibilità e risorse, a fronte di esigenze di supporti per la cura nei confronti dei figli e di familiari disabili o non autosufficienti.

Lo squilibrio nell'utilizzo del part time, involontario e volontario, testimonia ancora una volta la dinamica socioculturale che attribuisce alle donne la responsabilità prevalente del lavoro familiare, elemento favorito anche dalle dinamiche salariali che portano a considerare spesso il reddito derivante dall'attività professionale della donna accessorio rispetto a quello principale dell'uomo. In ambito lavorativo, molto spesso, sono i modelli organizzativi a determinare condizioni più sfavorevoli alle donne, come la rigidità nella distribuzione degli orari e del lavoro o la richiesta di garantire una massima disponibilità in termini di mobilità o di nastro orario.

Una molteplicità di indicatori rileva come nel corso degli anni le distanze di genere si siano ridotte, in ambito familiare come in quello professionale, con riguardo ai redditi percepiti e, di conseguenza, ai trattamenti pensionistici. Eppure, nonostante ciò, i progressi sono molto lenti e rendono del tutto intollerabile il permanere di forti squilibri e, spesso, di vere e proprie discriminazioni. In alcuni casi la riduzione delle differenze avviene nell'ambito di un peggioramento complessivo delle condizioni per entrambi i generi, in particolare se si osservano le condizioni di impiego nel mercato del lavoro, le dinamiche retributive e pensionistiche.

La progressiva affermazione da parte delle donne del loro ruolo e della loro libertà si scontra con il permanere, di una atavica concezione patriarcale dei rapporti fra le persone, e questo costituisce una delle ragioni alla base della violenza di genere in ambito familiare. Più in generale, le donne sono le principali vittime della violenza a sfondo sessuale.

Evidenziare le pesanti e permanenti discriminazioni di genere è utile senz'altro a dare conto dell'evoluzione del fenomeno e dell'adeguatezza degli strumenti di contrasto fin qui messi in atto. Ma questa analisi deve soprattutto fornire elementi per individuare come e dove intervenire e quali azioni concrete adottare al fine di raggiungere risultati effettivi verso una società maggiormente equa e paritaria.

L'analisi e i dati evidenziati in questo Rendiconto di Genere confermano la multidimensionalità della problematica. Tutto ciò chiama in causa fenomeni e responsabilità plurime, strumenti e ambiti d'azione diversi.

In particolare, la questione riguarda gli strumenti di sostegno alle donne e alle famiglie per favorire la conciliazione dei tempi, come l'offerta di adeguati servizi territoriali e domiciliari per il sostegno nel lavoro

di cura, il sistema dei congedi parentali e di maternità. Ma il problema coinvolge anche la dimensione familiare, che attiene ad una diversa ripartizione del lavoro in questo ambito, accelerando la tendenza in corso che sta positivamente coinvolgendo le nuove generazioni.

Nel mondo del lavoro è importante diffondere modelli organizzativi capaci di favorire una flessibilità dei tempi di lavoro anche in funzione delle esigenze personali e familiari delle lavoratrici e dei lavoratori, percorsi formativi e professionali paritari, rispondenti a ragioni riferibili al merito e alle pari opportunità. Lo svantaggio per le donne in termini di retribuzioni medie complessivamente intese, sulle quali incidono anche la diversa distribuzione del part time o del lavoro straordinario e della qualifica professionale, si evidenzia in misura sensibile, secondo la stima contenuta nell'Analisi dei divari di genere effettuata nel 2023 dalla Direzione centrale Studi e Ricerche dell'INPS, anche a parità di tipologia contrattuale, di orario e di livello di inquadramento. Le discriminazioni che si determinano nel mondo del lavoro in termini retributivi e di discontinuità lavorativa hanno una diretta conseguenza nei trattamenti pensionistici.

Da un po' di anni si è raggiunta una parità nei requisiti per accedere alla pensione, con l'eccezione di un anno in meno di contribuzione per le donne nel caso di pensione anticipata e poco altro, in materia di accesso all'APE e alla pensione anticipata contributiva. Una parità di requisiti, in una situazione di diversità delle condizioni nel mondo del lavoro e nella società, è fonte di forti discriminazioni e in questo caso una prima importante misura compensativa sarebbe il riconoscimento previdenziale del lavoro di cura in ambito familiare.

Un ragionamento specifico va poi introdotto per le lavoratrici autonome, rispetto alle quali gli strumenti di conciliazione, di tutela della maternità, ma anche le tutele sociali in generale (pensiamo ai trattamenti per malattia, sospensione dell'attività lavorativa o disoccupazione) o non sono previsti all'interno del sistema obbligatorio di protezione sociale o quando esistono sono poco incisivi e poco utilizzati. Una problematica che andrebbe quindi affrontata sia sul versante delle tutele sia su quello delle modalità assicurative.

Rispetto alla dimensione culturale e civile è necessario agire anche attraverso il sistema educativo, per diffondere la consapevolezza della parità dei diritti e delle opportunità, in ambito lavorativo, sociale e familiare.

La questione di genere va affrontata, come viene spesso affermato, in una logica "mainstream", vale a dire con un approccio che non relega il tema ad un singolo capitolo d'azione ma richiami un metodo pervasivo e trasversale in tutte le politiche e relativamente a tutte le dimensioni del problema. In particolare, il processo deve essere sistematico e strutturale, non legato a misure estemporanee o sconnesse, poco incisive e a termine, come i bonus.

L'approccio multidimensionale contribuisce ad evidenziare le competenze dei diversi attori sociali (le Istituzioni pubbliche, le forze politiche e sociali, il mondo dell'educazione e della cultura, il mondo associativo) e la necessità che agiscano in sinergia. In particolare, rimane fondamentale il ruolo dell'associazionismo femminile nelle sue diverse forme: grazie all'autonoma iniziativa delle donne è

possibile garantire, come è avvenuto in passato, una spinta che parte dal basso, partecipata e dialettica, per realizzare una effettiva e piena parità delle condizioni, sapendo anche valorizzare le differenze delle persone e dei generi.

Il dibattito sul genere, quindi, è un tema che riguarda tutti, donne e uomini, una sensibilità che tutti devono avere ed esprimere in ogni ambito del vivere quotidiano.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/Rendiconto\\_di\\_Genere\\_2025.pdf](https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/Rendiconto_di_Genere_2025.pdf)

### **La partecipazione delle parti sociali nel governo dell'Istituto: il nuovo ruolo dei Comitati territoriali**

Nell'ambito della presentazione del Rendiconto Sociale 2022 il CIV ha promosso un approfondimento sul tema della partecipazione delle parti sociali nel governo dell'INPS. Il contributo alla base del confronto fra gli invitati al Focus è stato presentato il prof. Vito Pinto, Ordinario di Diritto del Lavoro presso l'Università degli studi di Bari. Questo è il testo proposto.

Il Documento Generale di Indirizzo per la VII Consiliatura, adottato dal CIV nel dicembre 2022, ha tra i propri punti qualificanti l'ampliamento del ruolo attribuito ai Comitati regionali e provinciali dell'Istituto e la valorizzazione del contributo che essi possono fornire allo stesso CIV. nell'esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e di vigilanza (n. 2.5). Un disegno strategico che lo stesso CIV. ha successivamente precisato con tre deliberazioni aventi ad oggetto, rispettivamente, il Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio medesimo (deliberazione n.25 del 2023), le funzioni dei Comitati territoriali (deliberazione n.26 del 2023) e le Linee di indirizzo sull'attività di questi ultimi (deliberazione. n.27 del 2023). L'assunto di base è che i Comitati territoriali, in ragione della propria composizione oltre che della loro dislocazione, costituiscano la sede privilegiata per una migliore «conoscenza delle esigenze delle comunità», per una più accurata valutazione dell'efficacia «dei processi organizzativi dell'Istituto in relazione ai bisogni dell'utenza» e per una più continua e strutturata comunicazione con le istituzioni e le forze sociali del territorio (assunto esplicitato dalla Relazione programmatica 2023 – 2025, missione 4, programma 4.1). Rilevante ai fini della decisione, insomma, è stato il fatto che i componenti dei suddetti Comitati siano in prevalenza designati dalle categorie produttive (e ciò anche dopo la riduzione degli stessi imposta dall'art. 7, co. 10, d.l. n. 78/2010).

Ora, questa non è la sede idonea per ripercorrere la storia, risalente nel tempo e non circoscritta agli enti previdenziali, di questa peculiare formula organizzatoria. È necessario ricordare, però, come essa sia impiegata dal legislatore quando ritenga opportuno che le decisioni o i pareri di un organo collegiale siano assunti all'esito di una ponderazione delle possibili alternative alla luce di interessi radicati nella società e con cognizione delle situazioni che li hanno generati. Ciascuno dei componenti designati, infatti, è portatore di interessi riferibili ad un centro designante e, al tempo stesso, fonte di informazione sui fatti pertinenti. La selezione dei centri di interesse abilitati alla designazione, poi, dipende dai compiti istituzionali dell'ente al

quale l'organo appartiene. La legge, più precisamente, riserva la designazione a quelle organizzazioni che, con una valutazione insindacabile, considera "rappresentative" degli interessi sociali coinvolti nell'azione amministrativa dell'ente.

Un principio organizzatorio utilizzato dal legislatore nel disciplinare sia i Comitati territoriali sia, particolare non irrilevante, lo stesso Consiglio di Indirizzo e Vigilanza. D'altra parte, è proprio dal CIV, dalla sua composizione e dalle sue funzioni, che bisogna prendere le mosse per comprendere senso e portata della strategia delineata nel Documento Generale.

Orbene, il CIV è stato istituito agli inizi degli '90 del secolo scorso, allorché la legge ha imposto l'armonizzazione degli assetti organizzativi interni degli enti di previdenza e di assistenza secondo il principio della «distinzione fra Organi di indirizzo generale e Organi di gestione» (così l'art. 1, co. 33, lett. b, legge n. 537/1993), mentre è stato il successivo decreto delegato a stabilire che l'apporto dei portatori di interesse fosse più utile nelle fasi di indirizzo e di vigilanza piuttosto che nella gestione dell'ente (v. l'art. 3, co. 4, d. lgs. 479/1994). Attualmente, com'è noto, il CIV ha ventiquattro componenti, tutti designati da centri di interesse, «dei quali la metà in rappresentanza delle confederazioni sindacali dei lavoratori dipendenti maggiormente rappresentative sul piano nazionale e la restante metà ripartita tra le organizzazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale dei datori di lavoro, e [...] dei lavoratori autonomi» (art. 3, co. 4, d. lgs. e art. 7, co. 9, d.l. 78/2010; art.1, co. 114, l. n. 234/2021). A quest'organo la legge attribuisce i compiti di definire le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'Ente, di vigilare sulla corretta ed economica gestione delle risorse, di approvare in via definitiva i piani pluriennali, il bilancio preventivo e il conto consuntivo nonché i piani di investimento e disinvestimento deliberati dal Consiglio di Amministrazione (art. 3, co. 4, d. lgs.). Qui va rimarcato come la legge riconosca al CIV un potere di «autoregolamentazione» relativo non soltanto alla propria organizzazione interna, ma anche alle «modalità» e alle «strutture con cui esercitare le proprie funzioni». Ed è appunto sfruttando questi margini di autonomia che il CIV ha potuto valorizzare il ruolo dei Comitati territoriali quali propri fondamentali interlocutori sulle tematiche di rilevanza sociale. Stabilendo relazioni più ricche e strutturate con i Comitati regionali e provinciali, infatti, il CIV ha posto le premesse organizzative per svolgere in modo più informato ed efficace le proprie funzioni (cfr. l'art. 24, co. 4, del regolamento di organizzazione e funzionamento di cui alla deliberazione n.25 del 2023). In quest'ottica si spiegano gli impegni che il CIV ha assunto nei confronti dei Comitati territoriali. Per quanto attiene alla funzione di indirizzo, in primo luogo, il CIV si è vincolato a "programmare incontri periodici con i Comitati territoriali su argomenti specifici o su temi generali di particolare rilievo all'ordine dei lavori del Consiglio" nonché a "consultare i Presidenti e Vice Presidenti dei Comitati regionali sulle principali linee di indirizzo che il Consiglio intende deliberare" (art. 24, co. 6, Reg.). Per quanto attiene alla funzione di monitoraggio e controllo, invece, il CIV si adopererà per "inviare tempestivamente ogni deliberazione e ordine del giorno accompagnandoli, laddove necessario, con un dettagliato quadro informativo, che agevoli la corretta interpretazione della stessa decisione" (art. 24, co. 6, Reg.).

Questo disegno organizzativo, delineato nei tratti essenziali dal Regolamento di cui alla deliberazione n.25/2023, è stato puntualizzato dal CIV con la successiva deliberazione n.26/2023.

Ai Comitati regionali è stato affidato anzitutto il raccordo tra il CIV e i Comitati provinciali. Ciascun Comitato regionale, infatti, opererà in tal senso non soltanto “nelle situazioni previste dal CIV” ma anche su iniziativa di uno o più Comitati provinciali interessati a portare all’attenzione del CIV “tematiche di particolare rilevanza e interesse per i rispettivi territori”. Com’è ovvio che sia, peraltro, l’interlocuzione con il CIV potrà essere chiesta dai Comitati regionali anche autonomamente. Ovviamente, ai Comitati regionali resta anche il compito di coordinare i comitati provinciali costituiti nella propria circoscrizione, così come previsto per legge (e, segnatamente dall’art. 43, legge n. 88/1989).

Il compito di raccordo, peraltro, dovrebbe rafforzare la legittimazione dei Comitati regionali nello svolgimento di un’altra relevantissima attribuzione esclusiva, anch’essa già fissata dalla legge e ripresa dal CIV: quella di “mantenere il collegamento con l’ente regione ai fini del coordinamento e della reciproca informazione in ordine all’attività e agli orientamenti nei settori della previdenza e dell’assistenza sociale”. Se si considerano l’ampiezza delle funzioni esercitate dalle Regioni e la molteplicità degli ambiti in cui Regioni e INPS si trovano a collaborare, sarà evidente come la maggiore legittimazione di cui dovrebbero beneficiare i Comitati regionali sia decisamente promettente.

Le ulteriori attribuzioni dei Comitati regionali sono comuni ai Comitati provinciali, differendo soltanto l’ambito territoriale di riferimento. I Comitati, ad esempio, potranno formulare “proposte finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi” ed esprimere le proprie valutazioni circa la rispondenza dell’articolazione periferica dell’Istituto ai bisogni dei territori allorché siano in discussione l’istituzione di Agenzie territoriali oppure la loro chiusura o trasformazione in Punti INPS, la trasformazione di Agenzie complesse in Agenzie e, soprattutto, la variazione dei bacini di utenza delle strutture territoriali. Peraltro, poiché le misure organizzative si riflettono sempre, direttamente o indirettamente, sull’organizzazione del lavoro, ai Comitati territoriali è esplicitamente riconosciuta la possibilità “di confronto con le rappresentanze sindacali interne e territoriali dei lavoratori dell’Istituto” (deliberazione n.27/2023, nn. 1.1 § 4 e 2.1). Ancora, e sul piano esterno, spetta ai Comitati anche il compito di favorire l’instaurazione e il consolidamento dei rapporti con gli Istituti di patronato, con gli intermediari accreditati, con le associazioni di categoria e con gli altri soggetti che sul territorio si occupano di prestazioni previdenziali e sociali al fine di promuovere, ad esempio, un’offerta integrata dei servizi.

I Comitati, infine, devono presentare annualmente, in collaborazione con le Direzioni competenti, un Rendiconto Sociale dell’attività istituzionale svolta dall’INPS nello specifico ambito territoriale. Il Rendiconto, più precisamente, è lo strumento mediante il quale l’opinione pubblica è informata dell’andamento socioeconomico del territorio, degli assicurati e dei pensionati, delle prestazioni erogate, delle entrate e delle attività sviluppate localmente dall’Istituto.

Ad ogni modo, le attività dei Comitati dovranno essere pianificate e rendicontate annualmente. Più precisamente, entro il mese di gennaio i Comitati dovranno redigere un piano di attività e una relazione consuntiva dell'attività svolta e trasmetterli al Comitato regionale (se redatti dai Comitati provinciali), al CIV e alle Direzioni competenti per territorio (deliberazione n.27/2023, nn. 1.3 e 2.3). Nella pianificazione, poi, ciascun Comitato dovrà tenere conto delle Linee di indirizzo formalizzate dal CIV nella terza delle deliberazioni citate in apertura di queste riflessioni (deliberazione n.27/2023). Adottate con l'intento dichiarato di garantire l'omogeneità delle iniziative dei Comitati sull'intero territorio nazionale, le Linee di indirizzo sembrano rispondere anche all'esigenza di superare eventuali inerzie. In effetti, il rischio insito in qualsiasi riconfigurazione organizzativa è che resti priva di effettività e non produca, di conseguenza, i risultati auspicati. Le Linee di indirizzo dovrebbero prevenire questo pericolo perché dettagliano le attività richieste ai Comitati e, soprattutto, perché impegnano lo stesso CIV ad affrontare aspetti anche molto pratici. Valgano alcuni esempi. Il CIV preannuncia che programmerà, in collaborazione con la Tecnostruttura, un'attività formativa specifica per i componenti dei Comitati e, con la Tecnostruttura e i Comitati regionali, un'ulteriore attività formativa per il personale delle strutture territoriali coinvolte nell'azione dei Comitati finalizzata ad incrementare la "consapevolezza" circa il "valore" del loro apporto in termini di miglioramento dei servizi e della capacità di risposta agli utenti (nn. 1.4 e 2.4). Inoltre, il CIV si impegna a concordare con l'organo di gestione gli strumenti tecnici e logistici – in termini di locali, dotazioni informatiche e personale – da fornire ai Comitati per l'espletamento delle loro funzioni. Infine, il CIV promette di istituire un "flusso di comunicazione costante" tra lo stesso CIV e i Comitati territoriali e di indicare a questi ultimi i referenti tecnici che li supportino nell'elaborazione dei dati indispensabili per il monitoraggio sulle attività istituzionali dell'Ente e per la redazione del Rendiconto Sociale (nn. 1.5 e 2.5; ma v. anche 1.2 e 2.2).

In conclusione, il CIV ha inteso realizzare una struttura capillare che impedisca un'eventuale chiusura autoreferenziale dell'INPS (secondo tendenza piuttosto diffusa tra le pubbliche amministrazioni italiane) e che la renda permeabile alle domande sociali registrate finanche a livello provinciale. Nel costruire questa rete, peraltro, il CIV ha puntato a valorizzare i Comitati territoriali e, in particolare, i Comitati provinciali. Operazione intelligente per due motivi: innanzi tutto perché, in ragione della loro composizione, questi Comitati sono in grado di analizzare compiutamente le situazioni locali e di elaborare di conseguenza proposte idonee a rispondere alle domande sociali; in secondo luogo perché il CIV ha posto alla base della rete i Comitati provinciali, ossia di quelle strutture la cui posizione all'interno dell'INPS, quanto meno nella percezione comune, appare ormai da diverso tempo di secondaria importanza. Un'iniziativa meritoria, quindi, costruita in modo pragmatico e con piena consapevolezza delle questioni in campo e, per ciò stesso, dotata di tutti i presupposti per un buon esito.

### **Rapporto sull'attività di Vigilanza**

Il CIV ha realizzato un approfondimento sui temi della legalità, della tutela del lavoro e del mercato, temi che afferiscono al rispetto delle normative sul lavoro, alla tutela della dignità delle persone, alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, al rispetto del principio di leale concorrenza fra le imprese. Il lavoro è

stato illustrato e analizzato, in uno specifico Focus, in occasione della presentazione del Rendiconto Sociale 2023 che si è tenuta il 30 ottobre 2024.

Il CIV ha ritenuto opportuno un approfondimento specifico sul tema della legalità e del rispetto delle regole nella gestione delle attività economiche e dei rapporti di lavoro.

Questa esigenza nasce, da un lato, dalla necessità di favorire, in un tessuto economico, produttivo e occupazionale del Paese sempre in trasformazione, la tutela dei lavoratori nei diritti a loro riconosciuti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva, fra cui il diritto ad una tutela previdenziale, e, dall'altro lato, dalla necessità di garantire il regolare funzionamento del mercato e della libera e corretta concorrenza fra le imprese.

La progressiva segmentazione dei processi produttivi e del lavoro, il sorgere di nuove forme di prestazione lavorativa e di nuove attività imprenditoriali, impongono modalità nuove di regolamentazione e nuovi strumenti, normativi e contrattuali, per garantire la regolarità dei rapporti anche nei nuovi contesti che si vanno delineando. Come è altrettanto importante poter disporre di strumenti efficaci per garantire la legalità, prevenire le irregolarità e sanzionare i comportamenti irregolari.

Queste sfide hanno indotto il legislatore a introdurre diverse modifiche normative di carattere generale o specifiche per singoli settori, alcune anche molto recenti.

Questa attività chiama direttamente in causa la funzione dell'Istituto, non solo in quanto Ente interessato a garantire il regolare gettito contributivo ma più in generale per favorire la legalità nei comportamenti delle persone fisiche e giuridiche.

Questo significa essere sempre più efficaci nell'attività di *compliance* e di vigilanza, integrando meglio quella documentale e quella ispettiva, garantire un maggiore corrispondenza fra i crediti accertati e quelli effettivamente riscossi, realizzare una maggiore tempestività negli accertamenti e negli incassi, anche per ridurre il peso decisamente alto dei crediti considerati inesigibili.

Al contempo l'Istituto sta gestendo, e dovrà farlo in maniera sempre più efficace, una rete di relazioni istituzionali e sociali con gli altri soggetti preposti alla creazione di un contesto favorevole al rispetto delle regole, alla vigilanza e al contrasto dei fenomeni irregolari. In questo senso è fondamentale fare evolvere le forme di collaborazione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) con l'Agenzia delle Entrate, l'Agea, le Prefetture e gli altri Enti pubblici, con le forze dell'ordine e la magistratura. Come è altrettanto importante rafforzare ed estendere il rapporto di collaborazione con le Parti sociali e con gli intermediari, come ad esempio la gestione della Rete del lavoro agricolo di qualità.

L'approfondimento tematico realizzato, predisposto dalla Commissione Entrate del CIV, risponde certamente all'esigenza di ricostruire un quadro aggiornato e attendibile dell'attuale contesto normativo e delle linee di indirizzo all'interno delle quali l'Istituto opera, ma rappresenta soprattutto uno stimolo per tutti i soggetti coinvolti, nell'ambito delle rispettive e distinte funzioni, a muoversi con decisione nella direzione

del rispetto della legalità e dei diritti dei lavoratori e delle imprese, condizione che ha certamente un valore in sé ma che è anche la preconditione per garantire al Paese una prospettiva di crescita sociale ed economica, nonché al sistema previdenziale una sostenibilità ed una maggiore efficacia nel contribuire alla coesione sociale del Paese.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[Legalità, tutela del lavoro e del mercato \(30 ottobre 2024\)](#)

### **La natura delle entrate e delle uscite dell'INPS in rapporto alla dimensione previdenziale e assistenziale delle prestazioni**

Il Documento sulla natura delle entrate e delle uscite dell'INPS è stato predisposto dal CIV con la collaborazione delle Direzioni centrali Studi e Ricerche e Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali e, con un evento, è stato presentato il 16 dicembre 2024.

Valutare la natura delle entrate e delle uscite dell'INPS, anche in rapporto al carattere previdenziale e assistenziale delle prestazioni, significa in qualche modo descrivere la struttura del Welfare State del Paese, anche nella sua evoluzione storica, considerando che l'Istituto rappresenta oggi la più importante infrastruttura sociale italiana e comunitaria, che gestisce risorse pari a circa la metà dell'intero bilancio dello Stato.

I lavori che sono stati presentati nel Documento illustrano il percorso del sistema previdenziale e di protezione sociale dalla fine dell'800 ad oggi, ne descrivono le platee di lavoratori e cittadini coinvolti, le forme di finanziamento e il rapporto fra le forme di finanziamento e la natura, previdenziale/lavoristica o universalistica, delle prestazioni.

Sullo sfondo vi sono le trasformazioni sociali, economiche e politiche che hanno interessato il Paese in questo periodo storico e il ruolo che in esse hanno avuto i soggetti della rappresentanza politica e sociale nel determinare le ricadute normative che hanno fatto evolvere e crescere il sistema.

Il percorso storico evidenzia che le prime forme di assicurazione sociale pubbliche per i lavoratori dipendenti riguardarono i rischi legati alla malattia e agli infortuni sul lavoro, la maternità, poi la vecchiaia e il sostegno al reddito in caso di sospensione del lavoro o di disoccupazione, evidenziando l'importanza che in questo percorso hanno avuto i principi fissati nella Carta costituzionale.

Si descrivono inoltre i diversi punti di vista che si possono assumere nel definire cosa può intendersi per previdenza e cosa per assistenza, in particolare per quanto concerne il loro rapporto con le fonti di finanziamento, le platee coinvolte e le condizioni d'accesso alle prestazioni e la giurisprudenza connessa.

L'analisi evidenzia come, negli anni, alle originali forme di protezione gestite dagli Istituti previdenziali pubblici, rivolte esclusivamente ai lavoratori dipendenti e finanziate prevalentemente dalla contribuzione obbligatoria dei lavoratori e delle imprese, si sono aggiunte progressivamente altre prestazioni di natura

prevalentemente socioassistenziale, come l'invalidità civile, il sostegno alla famiglia, le misure di contrasto alla povertà, e altre misure, strutturali o temporanee, molto spesso definite "bonus".

Per quanto riguarda la spesa pensionistica, negli ultimi decenni abbiamo assistito a una sua sostanziale stabilizzazione, in termini reali. Ciò è avvenuto, nonostante alcuni interventi abbiano ampliato le forme di flessibilità in uscita (si veda Quota 100, Ape sociale, intervento a favore dei lavoratori Precoci e Opzione donna), per effetto delle due riforme in materia, la Riforma Dini e la Riforma Fornero, che hanno fortemente ritracciato verso il basso la curva di crescita della spesa.

Al contempo, sono state introdotte diverse misure di carattere assistenziale e comunque sociale, in particolare gli interventi di contrasto alla povertà, nelle sue diverse versioni, e quelli a sostegno della famiglia, in particolare con l'introduzione dell'assegno unico universale.

Sul versante delle entrate dell'Istituto questo processo ha determinato una crescita delle entrate contributive sostanzialmente allineata alla dinamica inflattiva e del mercato del lavoro (del 28% nominale dal 2013 al 2023), mentre, tendenzialmente, sono cresciuti in termini reali i trasferimenti derivanti dalla fiscalità generale, la GIAS, in particolare per sostenere le nuove prestazioni sociali (+65,8%). Tutto ciò considerando anche gli sgravi contributivi di volta in volta introdotti a favore delle imprese e dei lavoratori, che sono stati compensati con ulteriori specifici trasferimenti erariali.

Pertanto, il rapporto tra il gettito contributivo e i trasferimenti dalla fiscalità generale in questi anni si sono modificati accrescendo il peso della GIAS sul totale delle entrate.

L'analisi sull'attuale composizione della GIAS mette in evidenza che la parte maggioritaria della stessa è destinata al sostegno delle misure pensionistiche (il 56,6%), in parte nella sua componente assistenziale, come le integrazioni alle pensioni più basse, le pensioni e gli assegni sociali e di invalidità, in parte destinate a sostenere e contenere i disavanzi delle varie gestioni previdenziali, prodotti anche a seguito di reiterati processi di accorpamenti di vari enti di previdenza, determinando una ripartizione dei trasferimenti su capitoli di spesa sia di natura puramente assistenziale, sia previdenziali.

L'analisi effettuata evidenzia anche una diversificazione della natura delle prestazioni se le si considera in rapporto alle fonti di finanziamento e all'esistenza o meno della prova dei mezzi per accedervi.

In effetti, emerge che una parte della spesa pensionistica non propriamente "assistenziale" viene sostenuta da quote di trasferimenti erariali e che la natura delle prestazioni, in rapporto alla prova dei mezzi e più in generale agli specifici requisiti d'accesso, evidenziano situazioni ibride di difficile collocazione.

Un ragionamento specifico va fatto invece sul tema, come evidenziato dai lavori, dell'incidenza della spesa pensionistica sul Prodotto Interno Lordo del Paese, nonché in termini pro capite e in parità di potere d'acquisto, in particolare in termini comparativi con gli altri Paesi comunitari; elementi contenuti nella classificazione europea ESSPROS. A questo riguardo, nell'analisi comparativa bisogna tenere in conto che i sistemi vigenti nei diversi paesi presentano ciascuno le proprie peculiarità, in primis con riferimento alla

percentuale della contribuzione versata, al trattamento fiscale sui contributi versati e sui redditi da pensione erogati, quest'ultimo in Italia superiore alla media comunitaria, all'incidenza dei sistemi previdenziali complementari e, per quanto riguarda specificamente l'Italia, al trattamento di fine lavoro.

Nella comparazione comunitaria si evidenzia anche il diverso peso che hanno sulla spesa sociale complessiva i principali aggregati, rispetto ai quali l'Italia, è in ritardo per quanto concerne le prestazioni sanitarie e le politiche per la casa, e con un maggior peso della spesa per pensioni.

Le elaborazioni presentate suggeriscono alcune riflessioni sul sistema, che siano in grado di guardare anche alla prospettiva del Paese e del suo assetto di protezione sociale.

In primo luogo, considerando le trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche in corso, in particolare quelle che coinvolgono il sistema produttivo, il mercato del lavoro e la struttura demografica, è opportuno valutare le ricadute che questi processi stanno avendo in termini di bisogni sociali, per le persone ma anche per i territori e per le imprese. In particolare, è importante affrontare il tema di quali possano essere le nuove politiche per il lavoro e di sostegno al reddito per governare i processi di flessibilizzazione del lavoro e di innovazione digitale e quale dovrà essere il ruolo ricoperto dai diversi soggetti coinvolti (Enti pubblici, parti sociali, bilateralità, Agenzie per il lavoro e formative). In questo ambito si collocano anche, in senso trasversale, le politiche di pari opportunità e di sostegno al lavoro femminile, giovanile e le politiche di governo dei flussi migratori e dell'accoglienza.

Un altro aspetto decisivo riguarda la questione demografica, in generale e in particolare in rapporto ai temi della sostenibilità economica e sociale del sistema. In questo ambito hanno rilievo sia le politiche di sostegno alla natalità, possibilmente strutturali e incardinate sulla fornitura di servizi di supporto alla conciliazione, sia quelle relative alla terza età, dal tema dell'invecchiamento attivo a quello della non autosufficienza e della tutela della salute in generale.

In definitiva è necessario valutare come il sistema di protezione sociale, complessivamente inteso, garantito attraverso i trasferimenti monetari ma anche, auspicabilmente sempre più, attraverso l'erogazione di servizi, possa essere in grado di rispondere ai bisogni di una società che tendenzialmente vede una sempre maggiore discontinuità e polarizzazione qualitativa nei percorsi professionali, un invecchiamento della popolazione come effetto combinato della crescita della speranza di vita e il calo della natalità, la crescita del lavoro femminile con i necessari maggiori supporti in termini di servizi alla famiglia e di conciliazione.

Contestualmente, confermando la centralità di un sistema di protezione sociale pubblico come elemento solidaristico a garanzia della coesione sociale del Paese, andrebbe sottoposto ad una valutazione complessiva il rapporto tra il pilastro pubblico e i sistemi complementari di welfare, a partire dai fondi negoziali, in particolare per quanto concerne le pensioni, la salute, le politiche educative e quelle per la non-autosufficienza, evidenziandone i risultati, gli elementi qualitativi, le platee coinvolte, i costi e le economie dei sistemi.

In rapporto all'evoluzione dei bisogni e ai soggetti preposti a rispondere a tali bisogni si pone il tema delle risorse, delle diverse fonti di finanziamento e del rapporto tra la natura delle entrate e delle spese, anche in rapporto alla natura previdenziale e assistenziale delle prestazioni.

Uno dei principali temi da approfondire in questo contesto è quale sarà il rapporto fra le prestazioni di natura lavoristico/previdenziale e quelle a carattere universalistico, selettivo o meno.

Un primo tema concreto su cui riflettere in questa direzione potrebbe essere l'efficacia dell'attuale quadro regolatorio delle misure a favore dei pensionati a basso reddito, nel momento in cui attualmente vigono più misure contestuali, come le diverse forme di integrazione ai trattamenti pensionistici e l'Assegno sociale.

Un altro aspetto riguarda le protezioni e le tutele per il lavoro autonomo, a partire dai temi legati alla tutela delle lavoratrici madri.

In questo ambito sarà decisivo valutare le forme di sostegno a queste misure e, più in generale, il rapporto da determinare fra la contribuzione e la fiscalità generale nel sostenere il sistema pensionistico pubblico del Paese, considerando che nei diversi modelli di welfare presenti in Europa il contributo della fiscalità generale al sostegno delle prestazioni previdenziali è fortemente diversificato da Paese a Paese.

Un'altra riflessione da fare riguarda la base imponibile della contribuzione e l'equità complessiva del sistema, tanto nelle prestazioni erogate quanto nel suo finanziamento. Le trasformazioni digitali, infatti, stanno avendo un diverso impatto sui diversi settori economici e sulle diverse componenti del mercato del lavoro, rendendo ancora più profonde le differenze fra i settori a più alta intensità di tecnologia, e di valore aggiunto, rispetto ai settori più tradizionali, generalmente labour intensive e con una minore redditività.

In ogni caso, pensando al grado di sostenibilità del sistema in prospettiva, sarà fondamentale garantire un adeguato livello di occupazione e un adeguato livello di gettito contributivo garantito da una crescita delle retribuzioni e dei redditi effettivamente percepiti.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/Natura\\_entratescitemp\\_INPS.pdf](https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/Natura_entratescitemp_INPS.pdf)



#### PROGRAMMA

##### Introduzione ai lavori

**Pierangelo Albini** *Coordinatore Commissione Economico Finanziaria del CIV*

##### La spesa per prestazioni sociali in Europa

**Monica Paiella e Francesca Verini** *Direzione centrale Studi e Ricerche dell'INPS*

##### Analisi dei dati di bilancio dell'INPS

**Ilaria Veneranda** *Segreteria del CIV - Responsabile team Commissione Economico Finanziaria*

##### Approfondimenti

**Tommaso Nannicini** *Responsabile scientifico VisitINPS Scholars*

**Patrizia Ferrari** *Magistrato della Corte dei Conti delegato all'esercizio del controllo sull'INPS*

##### Interventi programmati

**Claudio Durigon** *Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali*

**Susanna Camusso** *Commissione Affari sociali, sanità, lavoro pubblico e privato, previdenza sociale del Senato*

##### Considerazioni conclusive

**Roberto Ghiselli** *Presidente CIV*

##### Coordina i lavori

**Alessandro Casile** *Responsabile della Segreteria del CIV*

## L'INPS protagonista nella trasformazione del Paese

Il CIV attraverso una apposita analisi, ha voluto evidenziare i suoi indirizzi per un Istituto vicino all'utenza e radicato nel territorio, garante della partecipazione e della coesione sociale. Il 21 gennaio 2025 il CIV ha organizzato un evento di presentazione delle proprie linee di indirizzo sulla presenza dell'Istituto nel territorio, sul rapporto con l'utenza e la riorganizzazione dell'Ente.

Il volume presentato è stato predisposto con l'obiettivo di evidenziare l'importanza che l'Istituto riveste nel sistema di *Welfare* italiano, di come esso in prospettiva possa essere protagonista nella trasformazione sociale del Paese, e di quali sono le linee di indirizzo deliberate dal CIV per una riorganizzazione dell'Istituto stesso che sappia sempre più rispondere ai nuovi e diversi bisogni dell'utenza e dei territori, valorizzando il patrimonio di competenze del suo personale, le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e la capacità di essere un soggetto promotore della partecipazione e delle reti di collaborazione con tutti gli interlocutori presenti nel territorio. Il tutto partendo da un'analisi puntuale su come l'Istituto è attualmente strutturato a livello territoriale, come gli utenti, cittadini e imprese, possono accedere ai diversi servizi messi a disposizione, e come l'Istituto risponde alle molteplici richieste di una pluralità di prestazioni. Un'analisi che mette in evidenza la complessità del sistema, l'importanza della sua funzione, ma anche l'esigenza di una riorganizzazione complessiva finalizzata ad una maggiore aderenza dell'attività dell'Istituto alle esigenze dell'utenza, ad un efficientamento dei processi, alla capacità di presidiare al meglio il rapporto con il territorio.

Il documento è strutturato in tre parti.

Nella prima parte vengono illustrati gli indirizzi che il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha fornito agli Organi gestionali dell'Istituto, attraverso i suoi diversi atti deliberativi, in particolare con il Documento Generale di Indirizzo di inizio Consiliatura e con la deliberazione n.34 del 2023 sulla presenza dell'Istituto nel territorio, il rapporto con l'utenza e la riorganizzazione dell'Ente, indirizzi che l'Istituto è chiamato ad attuare per soddisfare i bisogni degli utenti, favorire la partecipazione e la coesione sociale.

La seconda parte descrive l'attuale articolazione dell'Istituto sul territorio illustrando dapprima le diverse tipologie di strutture INPS, con la loro numerosità e funzione, e le relative risorse umane impiegate. In seguito, è descritta la rete territoriale dell'Istituto, rilevante nella proattività e nella presa in carico dei bisogni, costituita con soggetti *partner*, quali ad esempio i diversi punti di accesso per gli utenti (punto INPS, punto cliente servizio, punto utente evoluto, sportello telematico evoluto, etc) insieme agli Enti di Patronato e i Centri di Assistenza Fiscale. In questa parte vengono descritti i canali di accesso, fisici e virtuali, fruibili dagli utenti per accedere ai servizi dell'Istituto. Si rappresenta inoltre il modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive derivante dal processo di *reassessment* organizzativo intrapreso dall'Istituto illustrando le macro-attività in cui vengono aggregati i molteplici servizi forniti con le risorse umane che vi sono impiegate e come lo svolgimento di tali attività sia supportato dalla tecnologia.

La terza parte riporta la deliberazione del CIV n.34 del 17 luglio 2023 “Nuovo assetto organizzativo del territorio” – assunta sulla base dei lavori della propria Commissione temporanea “Presenza dell’Istituto sul territorio e processo produttivo” – che impegna gli Organi di gestione a predisporre un “Piano Strategico sugli assetti territoriali” per efficientare i processi dell’Istituto in relazione alla sua presenza sul territorio e al rapporto con l’utenza.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[L’INPS protagonista nella trasformazione del Paese \(21 gennaio 2025\)](#)



#### PROGRAMMA - Inizio lavori ore 10.30

##### Apertura

**Domenico Proietti**, Coordinatore Commissione Istituzionale del CIV  
Intervento di saluto del Presidente dell'INPS **Gabriele Fava**

##### Prima sessione

**Analisi sulla presenza nel territorio, l'accessibilità e il ciclo produttivo dell'INPS**  
**Prisca Duranti**, segreteria tecnica del CIV

##### Seconda sessione

**Le Linee di indirizzo del CIV sulla presenza dell'Istituto nel territorio, sul rapporto con l'utenza e la riorganizzazione dell'Ente (delibera CIV n. 34/2023)**

Introduzione al tema e aspetti organizzativi

**Gregorio Tito**, Coordinatore Commissione temporanea

"Presenza dell'Istituto sul territorio e processo produttivo" del CIV

Aspetti tecnologici **Giovanni Morleo**, Consigliere CIV

Aspetti formativi e delle risorse umane **Antonio Zampiga**, Consigliere CIV

##### Intervento

**Valeria Vittimberga** - Direttore Generale INPS

##### Terza sessione

**L'Istituto e la rete territoriale della tutela**

Introduce **Angela Maria Caracciolo** consigliere CIV

##### Interventi

**Michele Pagliaro** Presidente raggruppamento Patronati Ce.Pa.

**Giovanni Angileri** Coordinatore Consulta CAF

**Giovanni Marcantonio** Segretario Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

**Marina Andreatta**, Consigliere nazionale dell'Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

Coordina i lavori della mattina **Alessandro Casile** Responsabile della Segreteria del CIV

#### PROGRAMMA - Pomeriggio

Ore 13.30 - 14.30 lunch break

##### Quarta sessione

**L'INPS promotore della partecipazione sociale e della cooperazione istituzionale nel territorio**

##### Introduce

**Guido Lazzarelli**, Vice-Presidente CIV

##### Interventi

**Marco Bucci**, Presidente Regione Liguria

**Roberto Gualtieri**, Sindaco di Roma

**Enzo Lattuca**, Sindaco di Cesena

**Vanessa Pallucchi**, Portavoce Forum del terzo settore

##### Considerazioni conclusive

**Roberto Ghiselli**, Presidente CIV

Coordina i lavori del pomeriggio

**Andrea Bassi**, giornalista de "Il Messaggero"



## **Disabilità e non autosufficienza nel percorso della Riforma**

Una specifica analisi il CIV l'ha dedicata al tema della disabilità e della non-autosufficienza e il volume prodotto è stato presentato, in collaborazione con la Direzione centrale Salute e Prestazioni di Disabilità e del Coordinamento Generale Medico Legale, in un Focus che si è tenuto il 28 ottobre 2025 in occasione della presentazione del Rendiconto Sociale 2024.

L'approfondimento realizzato parte dalla considerazione che il processo riformatore recentemente avviato in materia di disabilità e di politiche in favore delle persone anziane, rispettivamente con le Leggi delega n. 227 del 2021 e n. 33 del 2023, evidenzia una rinnovata consapevolezza rispetto a problematiche che richiamano, fondamentalmente, il diritto delle persone a condurre una vita dignitosa in ogni contesto e dimensione, nello spirito dei principi costituzionali.

La Legge delega n.227 del 2021 si pone l'obiettivo di garantire alla persona con disabilità il pieno esercizio dei suoi diritti civili e sociali, compresi il diritto alla vita indipendente e alla piena inclusione sociale e lavorativa, nonché l'accesso al sistema dei servizi, delle prestazioni, dei trasferimenti finanziari previsti.

La Legge delega n.33 del 2023 prevede, con lo stesso spirito, la costruzione di un sistema che si occupa in modo completo e integrato della non autosufficienza. In tal modo l'Italia riconosce il diritto degli anziani ad essere assistiti in modo idoneo ed integrato. Con la sua attuazione dovremmo allinearci ai principali Paesi europei che già da anni hanno approvato sistemi assistenziali di questo tipo. La norma fissa i principi di promozione del valore umano, psicologico, sociale, culturale ed economico di ogni fase della vita delle persone, indipendentemente dall'età anagrafica e dalla presenza di limitazioni e restrizioni della loro autonomia.

La norma, inoltre, promuove e valorizza le attività di partecipazione e di solidarietà svolte dalle persone anziane nelle attività culturali, nell'associazionismo e nelle famiglie, per la promozione della solidarietà e della coesione tra le generazioni.

Il maggiore rilievo attribuito in questa fase ai temi della disabilità e delle persone anziane lo si deve, in particolare, ad una diversa consapevolezza che si sta affermando rispetto al tema dei diritti soggettivi delle persone, nella loro diversità e complessità, in ogni fase della vita e all'importanza crescente delle tematiche che si riferiscono alla terza età, in parte legata al progressivo innalzamento della speranza di vita, con i diversi bisogni crescenti connessi a questo processo.

Oltre ad affermare l'obiettivo di garantire alle persone che si trovano in condizioni di svantaggio i supporti necessari al pieno esercizio dei diritti di cittadinanza, in tutte le fasi della vita, nel percorso educativo, lavorativo e nella terza età, viene affermato il concetto che ciò deve rientrare in una visione integrata, "multidimensionale", dei fenomeni, che tenga conto delle specifiche condizioni soggettive, familiari, ambientali delle persone e metta in relazione stretta i diversi attori coinvolti nel processo di "presa in carico" e di definizione dei "progetti di vita".

In questa prospettiva è importante essere pienamente consapevoli che il ruolo dei soggetti istituzionali e associativi coinvolti deve cambiare, non solo perché vengono introdotte nuove competenze o si modificano quelle già esistenti, ma soprattutto perché è il processo complessivo e le modalità relazionali fra gli attori che sono destinate a mutare.

Come accade per ogni riforma, anche in questo caso, non sono importanti solo i contenuti dalla normativa e le risorse messe a disposizione, ma anche la capacità collettiva di guidare, sostenere e realizzare concretamente gli obiettivi che ci si propone.

Tutto ciò chiama in causa la responsabilità e l'attività dei diversi attori pubblici, Istituzioni ed enti, ma anche l'insieme del mondo associativo e del terzo settore. Le riforme che hanno questo profilo, di natura fortemente sociale, vivono solo attraverso la partecipazione delle persone direttamente interessate e dei soggetti che le rappresentano e le sostengono.

L'INPS è pienamente coinvolto in questo percorso e misurerà, anche in questo ambito, la nuova funzione strategica che deve interpretare, cioè quella di essere un nodo della rete di relazioni da rafforzare ed estendere, soprattutto nei territori, in rapporto alle maggiori e nuove responsabilità che il Legislatore ha attribuito in questi anni all'Istituto, in particolare sul terreno delle politiche sociosanitarie, di sostegno alle famiglie, sulle politiche per il lavoro e la legalità.

In questo contesto, che riguarda la disabilità e le politiche per gli anziani, le relazioni da attivare in maniera integrata sono molteplici e riguardano il sistema delle autonomie locali, gli ambiti sociali territoriali, le aziende sanitarie, i Centri per l'impiego e per la formazione, le istituzioni scolastiche, i soggetti della rappresentanza collettiva dei lavoratori, dei pensionati e delle persone disabili, il personale sanitario, gli Enti di Patronato, il terzo settore.

Solo attraverso l'attivazione di questa rete sarà possibile estendere effettivamente le tutele e promuovere l'integrazione, realizzando le finalità qualitativamente più significative della normativa riformatrice.

L'Istituto è consapevole del nuovo ruolo che deve assumere, delle nuove attribuzioni e della complessità da gestire, in particolare per quanto concerne gli adempimenti accertativi, le conseguenti esigenze in termini di personale, sanitario e amministrativo, di logistica, e di supporti informatici. Ma è consapevole soprattutto dell'importanza di garantire, a partire dai territori, una adeguata collaborazione e sinergia con tutti i soggetti coinvolti, in tutte le fasi del percorso, ancor prima dell'avvio delle sperimentazioni.

In questo ambito, un ruolo molto importante di raccordo con le diverse espressioni territoriali lo rivestono i Comitati territoriali INPS che, garantendo collaborazione e il supporto alle rispettive direzioni, possono intercettare le esigenze specifiche del territorio, dell'utenza, dei Patronati, dei soggetti della rappresentanza sociale e istituzionale e promuovere, internamente e esternamente all'Istituto, le azioni necessarie a realizzare gli obiettivi qualificanti e socialmente rilevanti delle Riforme.

Al fine di fornire specifiche linee di indirizzo all'Istituto, nelle sue diverse articolazioni, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, è intervenuto su queste materie con due specifiche deliberazioni, la n.23 del 16 dicembre 2024 e la n.3 del 15 aprile 2025, nonché attraverso le Relazioni programmatiche 2025-2027 e 2026-2028.

Il Consiglio sta, inoltre, sostenendo i Comitati territoriali attraverso diverse iniziative informative, seminariali e formative, per favorire questo processo di partecipazione necessario al conseguimento pieno degli obiettivi.

L'avvio della sperimentazione, partita all'inizio dell'anno, per il momento solo per quanto concerne la disabilità, in questa prima fase ha coinvolto, fra tutti, principalmente il nostro Istituto, in particolare perché è cambiato il processo di accertamento sanitario, con l'attribuzione di questa funzione all'INPS in tutto il territorio nazionale. Al momento rimangono ancora sullo sfondo i temi più qualificanti della riforma, cioè la "valutazione multidimensionale", il "progetto di vita" e tutte le attività connesse all'inserimento e alla tutela socio-sanitaria delle persone.

È importante che la norma abbia previsto la ricomposizione dell'accertamento sanitario nelle attribuzioni dell'Istituto: la frammentazione fra il soggetto che riceve le istanze, l'accertatore nelle diverse fasi sanitarie e chi provvede alla liquidazione della prestazione rendeva complessa la procedura e determinava un allungamento dei tempi, nonché una certa difformità negli adempimenti.

Semmai, a questo proposito, si potrebbe rigenerare il problema con il prossimo avvio della riforma della non autosufficienza, che per gli ultrasessantenni riporterebbe la titolarità dell'accertamento sanitario in capo alle Aziende sanitarie. Oltre a non prevedere, in questo caso, il "progetto di vita" per le persone anziane, portatrici comunque di esigenze di partecipazione attiva alla vita della comunità, come d'altronde affermato dalla Legge delega. Questi sono aspetti delicati su cui vale la pena riflettere.

La sperimentazione, se tale è, deve mettere in condizione i decisori di valutarne l'impatto e, eventualmente, apportare correzioni normative o gestionali.

Al di là delle prevedibili difficoltà iniziali nella gestione del nuovo procedimento, in gran parte superati dall'Istituto nel corso dell'anno negli ambiti di sua competenza, la sperimentazione ha fatto emergere, o ha confermato, anche altre criticità da valutare, per garantire che gli obiettivi della riforma, a regime, possano realizzarsi compiutamente.

Fra gli elementi su cui riflettere vi è il ruolo dei Patronati, non solo come soggetti che sino a ora hanno supportato i cittadini nella gestione amministrativa delle pratiche, attività che ora sta appesantendo il compito dei medici certificatori, ma soprattutto perché limita la possibilità di una assistenza piena e qualificata alla persona, per garantire anche una valutazione informata sul complesso dei diritti a cui poter accedere.

Occorre, inoltre, valutare altri importanti aspetti critici, come le limitazioni delle visite agli atti che creano disagi ai soggetti fragili, l'uso della telemedicina, la revisione della diagnostica di supporto che spesso genera un forte ritardo nella presentazione dei certificati, il contenimento del costo delle certificazioni.

Il processo riformatore si pone rilevanti obiettivi di valenza sociale e civile, ma interviene in un contesto dove esiste, seppure in maniera diversificata nel Paese, una discrasia notevole tra i bisogni di tutela e le risposte che ad essi vengono fornite, situazione nella quale sono alti i livelli di inappropriatazza e le difficoltà di garantire una presa in carico delle persone nelle loro diverse complessità. Anche per questa ragione il processo riformatore non può prescindere dagli aspetti connessi alle risorse che si mettono a disposizione, economiche, strutturali e professionali. Non vi è dubbio, pertanto, che questo è un elemento da attenzionare, onde evitare che, come spesso è accaduto nel passato, i buoni propositi si incagliano nella mancanza di risorse adeguate.

Come abbiamo indicato nelle deliberazioni del CIV, l'Istituto, in questa fase e fino all'entrata a regime delle due riforme, dovrà essere in condizione di programmare adeguatamente l'insieme degli adempimenti che gli competono, ad iniziare dall'acquisizione delle necessarie dotazioni di personale, dei locali per le visite, dell'affinamento dei rapporti con i medici certificatori, i Patronati e le aziende sanitarie.

In questo contesto sarà importante anche porsi l'obiettivo di deflazionare il contenzioso, garantendo tempestivamente alle persone il riconoscimento dei loro diritti e scoraggiando l'abuso dei ricorsi, soprattutto contrastando i comportamenti lucrosi che spesso si manifestano attorno a questa attività.

Il tema della tutela delle persone disabili e degli anziani, dei diversi ambiti relazionali, educativi, sanitari e lavorativi, per la sua rilevanza sociale e civile deve rappresentare un terreno su cui misurare la capacità di far coincidere lo sviluppo economico del Paese con la sua dimensione sociale e civile. Una sfida che contiene in sé un'idea del modello di sviluppo che il Paese deve avere, nel quale le ragioni dell'innovazione tecnologica e della crescita economica devono essere accompagnate da quegli elementi di sostenibilità sociale che rendono plausibili una crescita in un contesto di coesione sociale, in particolare a fronte di rilevanti trasformazioni demografiche, tecnologiche ed economiche.

Le Riforme di cui stiamo parlando sono uno dei principali terreni su cui si misura questa capacità, dal loro buon esito ne discende certamente la risposta ad una sfida che è di civiltà.

Una sfida che chiama in causa l'impegno e la responsabilità di tutti e il nostro Istituto, per quanto gli compete, ne è pienamente consapevole.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/inpscomunica/2025/CIV\\_INPS\\_Disabilit%C3%A0\\_non\\_autosufficienza\\_nel\\_percorso\\_della\\_riforma.pdf](https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/inpscomunica/2025/CIV_INPS_Disabilit%C3%A0_non_autosufficienza_nel_percorso_della_riforma.pdf)



Programma		Programma	
Introduce e coordina	<b>Guido Lazzarelli</b> Vice Presidente CIV INPS	Introduce e coordina	<b>Guido Lazzarelli</b> Vice Presidente CIV INPS
Saluti	<b>Gabriele Fava</b> Presidente INPS	Saluti	<b>Gabriele Fava</b> Presidente INPS
Presentazione Rendiconto	<b>Valeria Vittimberga</b> Direttore Generale INPS	Presentazione Rendiconto	<b>Valeria Vittimberga</b> Direttore Generale INPS
Interventi	<b>Alessandro Casile</b> Responsabile della Segreteria del CIV INPS	Interventi	<b>Alessandro Casile</b> Responsabile della Segreteria del CIV INPS
	<b>Maria Cecilia Guerra</b> Componente Commissione Bilancio della Camera dei deputati		<b>Maria Cecilia Guerra</b> Componente Commissione Bilancio della Camera dei deputati
	<b>Claudio Durigon</b> Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali		<b>Claudio Durigon</b> Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
<b>Focus "Disabilità e non-autosufficienza nel percorso della riforma"</b>		<b>Focus "Disabilità e non-autosufficienza nel percorso della riforma"</b>	
Introduce	<b>Valeria Picchio</b> Consigliera CIV INPS	Introduce	<b>Valeria Picchio</b> Consigliera CIV INPS
Interventi tecnici	<b>Filippo Bonanni</b> Direttore Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità INPS	Interventi tecnici	<b>Filippo Bonanni</b> Direttore Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità INPS
Introduce e coordina	<b>Raffaele Migliorini</b> Coordinatore Generale Medico Legale INPS	Introduce e coordina	<b>Raffaele Migliorini</b> Coordinatore Generale Medico Legale INPS
Interventi	<b>Antonio Maria Caponetto</b> Capo di Gabinetto Ministro per la Disabilità	Interventi	<b>Antonio Maria Caponetto</b> Capo di Gabinetto Ministro per la Disabilità



## **Analisi della dinamica retributiva dei lavoratori dipendenti in Italia**

Il rapporto, elaborato dal Coordinamento Generale Statistico Attuariale e la Direzione centrale Studi e Ricerche, è stato presentato dal CIV il 15 gennaio 2026 in un evento che ha visto confrontarsi i principali rappresentanti delle Parti Sociali del Paese.

Il CIV ha previsto nelle Linee di Indirizzo fornite agli Organi amministrativi dell'Istituto, la realizzazione di un sistema strutturato di analisi delle dinamiche retributive nel nostro Paese, da predisporre attraverso il coinvolgimento delle Parti Sociali, nella consapevolezza che solo l'INPS è in grado di fornire questo specifico contributo di conoscenza e approfondimento sull'argomento, considerando il suo particolare punto di osservazione.

L'Istituto infatti dispone di una ricca quantità di informazioni e dati, puntuali e misurabili, ma anche di competenze in grado di analizzare i fenomeni e indicarne gli elementi più significativi.

Un'attività certamente utile per i diversi soggetti, sociali e istituzionali, coinvolti nella gestione di queste politiche.

In questo contesto, e nella prospettiva di garantire un monitoraggio costante e strutturato, sulla base degli indirizzi del CIV è stata realizzata l'Analisi che è stata rappresentata nel volume, che fornisce elementi importantissimi di riflessione, sulle dinamiche retributive passate e sulle ragioni di questa evoluzione, connesse alle trasformazioni economiche, produttive e occupazionali del Paese. L'Analisi fornisce anche spunti per una riflessione sul sistema delle relazioni sindacali e sui modelli contrattuali che hanno regolato i rapporti fra le Parti Sociali in questi anni, e riconduce anche al tema della rappresentanza collettiva del mondo del lavoro e delle imprese.

L'Analisi rappresenta un contributo alla conoscenza del fenomeno nella sua evoluzione ma può contribuire a una riflessione anche sul presente, sulle caratteristiche positive o critiche del sistema, e sulle diverse opzioni evolutive. La gestione di questi argomenti sta nella titolarità dei soggetti della rappresentanza collettiva ma il CIV dell'INPS, per ciò che rappresenta e per la funzione che svolge, non può che auspicare il rafforzamento delle relazioni sindacali nel nostro Paese, un processo di trasformazione e qualificazione del mondo del lavoro, il rafforzamento delle tutele per i lavoratori e per favorire la crescita della competitività e dell'efficienza del nostro sistema economico e produttivo, valorizzando la contrattazione e la partecipazione, contrastando i fenomeni di illegalità nel lavoro, la concorrenza sleale fra le imprese ed il dumping contrattuale.

Le dinamiche retributive sono strettamente connesse anche agli equilibri di bilancio delle gestioni previdenziali, temi che coinvolgono direttamente l'attività del nostro Istituto, e alla capacità del sistema economico di generare gettito contributivo adeguato a garantire le prestazioni, tenendo conto anche della prospettiva degli assetti demografici del Paese.

Il problema della bassa dinamica dei salari lordi non è un tema specifico degli ultimi anni ma risalente ben oltre l'orizzonte temporale analizzato nello studio. L'aumento delle retribuzioni nominali lorde non è riuscito in questi anni a compensare tempestivamente gli aumenti dell'inflazione, in parte per la lentezza dei rinnovi contrattuali (il tempo medio di attesa per il rinnovo è di oltre due anni) e per gli anomali livelli di crescita dei prezzi registrati nel biennio 2022-2023, ma in parte anche a causa dello spostamento della struttura dell'occupazione (in forte crescita soprattutto dopo la pandemia) verso i settori dei servizi caratterizzati da retribuzioni medie più basse. Il presente documento evidenzia con chiarezza questa dinamica delle retribuzioni nominali dei lavoratori dipendenti, sia privati che pubblici, in un arco temporale ampio: per i dipendenti privati la retribuzione annuale media è passata da 21.345 euro nel 2014 a 24.486 euro nel 2024, pari a un tasso di crescita del 14,7% sull'intero periodo, mentre la retribuzione annuale media dei dipendenti pubblici è passata da 31.646 euro nel 2014 a 35.350 euro nel 2024, pari a un tasso di crescita dell'11,7% sull'intero periodo. Tenendo conto dell'inflazione, che ricordiamo è stata pari all'8,1% nel 2022 e al 5,4% nel 2023, si riscontra il quadro di stagnazione generale evidenziato in numerose analisi, tra cui quelle dell'OCSE. Negli ultimi due anni si è in ogni caso assistito a una crescita delle retribuzioni reali anche grazie alla bassa inflazione e al richiamato *gap* temporale dei rinnovi contrattuali. Occorre infine tener presente che gli incrementi salariali sono correlati alle dinamiche della produttività del lavoro che nel nostro paese è condizionata da fattori strutturali quali la composizione settoriale, la bassa innovazione tecnologica, congrui margini di miglioramento su burocrazia e infrastrutture.

In parte diverse le conclusioni se si analizzano le retribuzioni nette, dopo l'intervento delle agevolazioni contributive e fiscali, che per i redditi più bassi hanno consentito un recupero maggiore rispetto all'inflazione fino a raggiungere al livello mediano delle retribuzioni un recupero quasi completo.

La pubblicazione è consultabile anche nella edizione on line, al link:

[https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/DOCUMENTO\\_UNICO\\_ANALISI\\_RETRIBUZIONI.pdf](https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/news/documents/DOCUMENTO_UNICO_ANALISI_RETRIBUZIONI.pdf)

"Analisi della dinamica retributiva dei lavoratori dipendenti pubblici e privati, con particolare riferimento alle eterogeneità territoriali settoriali e generazionali"



Giovedì 15 gennaio 2026

## Programma

Introduzione ai lavori

**Roberto Ghiselli** - *Presidente CIV INPS*

Comunicazione su: "Le retribuzioni da lavoro dipendente degli ultimi 10 anni a cura di **Leda Accosta** e **Saverio Bombelli** del Coordinamento Generale Statistico Attuariale INPS"

Comunicazione sull'evoluzione dei salari negli ultimi 50 anni a cura di **Maria De Paola** della Direzione Centrale Studi e Ricerche INPS **Camilla BianchiFabiano Schivardi**, *Università LUISS Guido Carli*

Tavola rotonda sul tema

Intervengono:

**Pierangelo Albini** - *Direttore Area Lavoro Welfare Confindustria*

**Pierpaolo Bombardieri** - *Segretario generale UIL*

**Daniela Fumarola** - *Segretaria generale CISL*

**Simone Gamberini** - *Presidente Lega delle Cooperative*

**Riccardo Giovani** - *Direttore Politiche Sindacali e del Lavoro Confartigianato*

**Maurizio Landini** - *Segretario generale CGIL*

**Mauro Lusetti** - *Vice Presidente Confindustria*

Coordina **Giorgio Pogliotti**, *giornalista de Il Sole 24 ore*

Considerazioni conclusive

**Guido Lazzarelli** - *Vice Presidente CIV*



## **8 ALTRI EVENTI E APPUNTAMENTI**

### **8.1 Eventi nazionali a cui ha partecipato il CIV**

**Audizione della Commissione parlamentare di controllo sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale** sul seguente argomento: "Indagine conoscitiva sull'equilibrio e i risultati delle gestioni del settore previdenziale allargato, con particolare riguardo alla transizione demografica, all'evoluzione del mondo delle professioni, e alle tendenze del welfare integrativo".

#### **Università degli Studi di Bari Aldo Moro**

Convegno organizzato dalla Facoltà di Giurisprudenza sul tema "Il sistema della protezione sociale e dell'autonomia collettiva"

#### **Università degli studi di Roma La Sapienza**

Convegno organizzato presso la Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione sul tema: "A trent'anni dalla Legge Dini. Previdenza pubblica e privata: un binomio da ripensare?"

#### **Università Politecnica delle Marche**

Seminario su "Il mercato del lavoro nella triplice transizione"

### **8.2 Riunioni e audizioni promosse dal CIV**

Diverse sono state le occasioni di incontro e coinvolgimento da parte del CIV dei principali interlocutori esterni dell'Istituto. I confronti hanno avuto come oggetto le tematiche di interesse comune, come la predisposizione della Relazione Programmatica, le problematiche in materia di politiche del personale e di presenza dell'Istituto sul territorio, del rapporto con l'utenza e la qualità dei servizi, della collaborazione diretta fra Istituto e intermediari. Nella maggior parte dei casi gli incontri sono stati propedeutici all'adozione di deliberazioni da parte del CIV. In particolare, il CIV ha incontrato periodicamente le Organizzazioni sindacali, esterne ed interne all'Istituto, i Raggruppamenti dei Patronati e la Consulta Nazionale dei CAF, gli Ordini dei Consulenti del lavoro e dei Dottori Commercialisti.



## **9 L'ORGANIZZAZIONE DEL CIV**

Il CIV all'inizio della Consiliatura era composto da 22 Consiglieri, espressione delle rappresentanze collettive dei lavoratori dipendenti, autonomi e delle imprese.

Successivamente vi sono stati alcune integrazioni, in particolare con l'inserimento di due rappresentanti delle Federazione Nazionale della Stampa e un rappresentante delle associazioni delle persone con disabilità, che partecipa alle sedute del Consiglio in cui vengono trattati i temi di competenza. Tenendo conto che nel corso della Consiliatura vi sono stati alcuni avvicendamenti, attualmente CIV è composto dai seguenti Consiglieri:

Presidente: Roberto GHISELLI - CGIL

Vice Presidente: Guido LAZZARELLI - Confcommercio

Altri Consiglieri:

Cons. Pierangelo ALBINI - CONFINDUSTRIA

Cons. Anna Maria BILATO - CGIL

Cons. Giorgio CAPPELLI – CONFESERCENTI

Cons. Angela Maria CARACCILOLO - CISL

Cons. Domenico COLACI - CISAL

Cons. Leo FIORITO – COLDIRETTI

Cons. Alessandra COSTANTE - FNSI

Cons. Ignazio GANGA - CISL

Cons. Riccardo GIOVANI - CONFARTIGIANATO/CNA/CASARTIGIANI

Cons. Raffaele LORUSSO – FNSI

Cons. Maria MAGRI - CONFINDUSTRIA

Cons. Paolo MATTEI - UGL

Cons. Rosario Giuseppe MELI - CONFISAL

Cons. Giovanni MORLEO - CONFINDUSTRIA

Cons. Gaetana PAGANO - CONFAGRICOLTURA

Cons. Nazaro PAGANO - ANMIC

Cons. Valeria PICCHIO - CISL

Cons. Giancarlo Nicola POGGI - CONFERENZA UNIFICATA

Cons. Domenico PROIETTI - UIL

Cons. Francesco RAMPI - CGIL

Cons. Gregorio TITO – CGIL

Cons. Antonio ZAMPIGA - CONFCOOPERATIVE/LEGACOOP/AGCI

### **9.1 Le Commissioni**

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza si articola in **Commissioni permanenti e temporanee**, di cui stabilisce, su proposta del Presidente, il numero e le materie di competenza con propria deliberazione.

In questa Consiliatura sono state costituite quattro Commissioni Permanenti.

La **Commissione Permanente Entrate**, che ha specifiche competenze nelle seguenti materie: accertamento e riscossione dei contributi, prevenzione e accertamento delle omissioni contributive, lotta all'evasione contributiva e al lavoro nero, attività ispettiva, attività di recupero crediti, contenzioso in materia di contributi.

Di seguito è riportato l'elenco dei componenti:

Coordinatore: Giovani Riccardo

Vice-Coordinatore: Ganga Ignazio

Altri Componenti Effettivi: Colaci Domenico, Mattei Paolo, Pagano Gaetana

Componenti Supplenti: Rampi Francesco, Caracciolo Angela Maria, Zampiga Antonio, Proietti Domenico, Fiorito Leo, Magri Maria.

La **Commissione Permanente Prestazioni** che ha specifiche competenze nelle seguenti materie: prestazioni previdenziali, prestazioni di natura assistenziale, credito e welfare, modalità di erogazione delle prestazioni, contenzioso in materia di prestazioni, previdenza complementare.

Di seguito è riportato l'elenco dei componenti:

Coordinatore: Picchio Valeria

Vice-Coordinatore: Fiorito Leo

Altri Componenti Effettivi: Cappelli Giorgio, Lorusso Raffaele, Morleo Giovanni, Proietti Domenico, Bilato Anna Maria, Pagano Nazaro.

Componenti Supplenti: Giovani Riccardo, Zampiga Antonio, Costante Alessandra, Magri Maria, Caracciolo Angela Maria, Meli Rosario Giuseppe, Tito Gregorio.

La **Commissione Permanente Economico-Finanziaria** che ha specifiche competenze nelle seguenti materie: bilancio preventivo, conto consuntivo, note di variazione al bilancio preventivo, piani di investimento e disinvestimento, regolamento di contabilità, Rendiconto Sociale, patrimonio mobiliare e immobiliare.

Di seguito è riportato l'elenco dei componenti:

Coordinatore: Albini Pierangelo

Vice-Coordinatore: Rampi Francesco

Altri Componenti Effettivi: Caracciolo Angela Maria, Fiorito Leo, Meli Rosario Giuseppe, Zampiga Antonio

Componenti Supplenti: Morleo Giovanni, Proietti Domenico, Giovani Riccardo, Colaci Domenico, Tito Gregorio, Pagano Gaetana.

La **Commissione Permanente Istituzionale** che ha specifiche competenze nelle seguenti materie: politiche del personale, organizzazione dell'Istituto e ordinamento dei servizi, sistema informativo, Comitati territoriali dell'INPS, riordino degli Enti pubblici di previdenza e di assistenza, sinergie con Pubbliche Amministrazioni, comunicazione, carta dei servizi, rapporti con gli utenti istituzionali.

Di seguito è riportato l'elenco dei componenti:

Coordinatore: Proietti Domenico

Vice-Coordinatore: Magri Maria

Altri Componenti Effettivi: Cappelli Giorgio, Poggi Nicola Giancarlo, Proietti Domenico, Tito Gregorio

Componenti Supplenti: Giovani Riccardo, Picchio Valeria, Morleo Giovanni, Fiorito Leo, Mattei Paolo, Rampi Francesco.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS, inoltre, ha istituito, con deliberazione n.24 del 15 febbraio 2023, cinque Commissioni temporanee, aventi ad oggetto specifiche aree di particolare interesse sociale.

La Commissione verifica sull'articolazione della presenza dell'Istituto sul territorio e del processo produttivo, operativa fino al 15/04/2023, ha svolto un'attività di monitoraggio sul quadro complessivo della presenza dell'Istituto sul territorio. Si è occupata di verificare l'efficacia dell'assetto organizzativo rispetto alla esigenza dell'utenza, ai processi produttivi e alla opportunità della digitalizzazione, anche in relazione alla adeguatezza dei profili professionali presenti e, più in generale, al ruolo delle risorse umane tra centro e territorio.

La relazione finale della Commissione ha costituito la base delle deliberazioni CIV e n. 34 del 2023 "Nuovo assetto organizzativo del territorio", e la n. 13 del 2025 "Le direttrici strategiche relative alla funzione, all'organizzazione e all'attività dell'INPS".

Di seguito è riportato l'elenco dei componenti:

Coordinatore: Gregorio Tito

Componenti: Cappelli Giorgio, Caracciolo Angela Maria, Colaci Domenico, Giovani Riccardo, Morleo Giovanni, Porcelli Fabio, Zampiga Antonio.

La **Commissione Politiche del personale, organici e nuove assunzioni**, operativa fino al 15/04/2023, ha svolto attività di analisi e monitoraggio del quadro complessivo e aggiornato delle assunzioni di personale, valutando la consistenza degli organici nelle diverse strutture e i profili professionali disponibili, richiesti e necessari. Tale attività è stata condotta tenendo conto delle specifiche esigenze dei bacini di utenza nelle varie aree geografiche di riferimento. La relazione finale della Commissione ha costituito la base delle deliberazioni CIV n. 35 del 2023 "Politiche del personale" e n. 3 del 2024 "Valutazione effetti deliberazione CIV n. 35 del 17 luglio 2023: "Politiche del personale".

I membri della Commissione temporanea sono i seguenti:

Coordinatrice: Claudia Trovato

Componenti: Colaci Domenico, Ganga Ignazio, Fiorito Leo, Magri Maria, Poggi Giancarlo Nicola, Porcelli Fabio, Rampi Francesco

La **Commissione di monitoraggio sulla previdenza nel settore agricolo e sul "lavoro agricolo di qualità"**, operativa fino al 15/04/2023, ha valutato lo stato di avanzamento della Rete del lavoro agricolo di qualità, l'efficacia della Cabina di regia, le modalità di coinvolgimento delle parti interessate, i risultati ottenuti e le attività programmate, nonché i principali soggetti coinvolti. La Commissione ha anche approfondito i temi relativi alla previdenza agricola e all'attività dei servizi preposti.

La relazione della Commissione ha costituito la base della deliberazione n. 16 del 2024 "Attività di vigilanza ispettiva e documentale".

I membri della Commissione temporanea sono i seguenti:

Coordinatrice: Gaetana Pagano

Componenti: Fiorito Leo, Mattei Paolo, Meli Rosario, Morleo Giovanni, Picchio Valeria, Simoncini Silvia, Zampiga Antonio.

La **Commissione per il processo di integrazione dell'INPGI nell'INPS**, operativa fino al 15 aprile 2023, ha supervisionato il trasferimento delle funzioni previdenziali dell'Istituto nazionale di previdenza dei giornalisti italiani «Giovanni Amendola» (INPGI), previste dall'articolo 1 della legge 20 dicembre 1951, n.1564, in regime sostitutivo delle forme di previdenza obbligatoria. Tale trasferimento, limitatamente alla gestione sostitutiva, è entrato in vigore dal 1° luglio 2022 e attribuisce all'INPS la successione nei rapporti attivi e passivi. La Commissione temporanea ha quindi monitorato lo stato di avanzamento del processo di integrazione riguardo alle prestazioni, al contenzioso, al patrimonio mobiliare e immobiliare, nonché alla costituzione e organizzazione del Polo INPGI.

La relazione conclusiva della Commissione è stata utilizzata come punto di riferimento per definire le linee guida strategiche sull'argomento nell'aggiornamento della Relazione Programmatica, missione 1 dedicata alle Politiche previdenziali, approvata con deliberazione n. 8 del 2025.

I membri della Commissione temporanea sono i seguenti:

Coordinatrice: Angela Maria Caracciolo

Componenti: Cappelli Giorgio, D'Aquanno Tommaso, Lorusso Raffaele, Magri Maria, Rampi Francesco.

La **Commissione monitoraggio gestione dei progetti PNRR, digitalizzazione e 3-I S.p.A.**, prorogata fino al 31/12/2025, ha avuto il compito di verificare lo stato e l'avanzamento degli oltre 140 progetti PNRR affidati all'Istituto, che rappresenta uno dei principali attori istituzionali nei settori della digitalizzazione, dell'innovazione tecnologica e organizzativa. La Commissione ha monitorato sia i progressi, sia gli effetti delle iniziative già avviate, così come degli ulteriori progetti di digitalizzazione, dando particolare attenzione ai vantaggi riscontrati dagli utenti.

I membri della Commissione temporanea sono i seguenti:

Coordinatore: Rosario Giuseppe Meli

Componenti: Albini Pierangelo, Pagano Gaetana, Picchio Valeria, Poggi Nicola, Tito Gregorio, Trovato Claudia.

Il 2 agosto 2024 è venuta a mancare la consigliera Claudia Trovato. A lei va il commosso ricordo e il tributo per il lavoro svolto da parte del CIV e dell'Istituto tutto.

## **9.2 La Segreteria Tecnica e la sua organizzazione**

Ai sensi dell'art.33 del Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, al fine di garantire il più efficiente svolgimento delle proprie funzioni, si avvale in modo continuativo di una Segreteria tecnica a responsabilità dirigenziale, suddivisa in più aree dirigenziali e dotata di risorse umane idonee sia per composizione sia per competenze professionali, alle esigenze operative del Consiglio stesso.

All'inizio della Consiliatura la Segreteria Tecnica del CIV è tornata ad essere un ufficio autonomo dell'Istituto dopo una fase nella quale essa dipendeva dalla Direzione centrale presidenza e organi collegiali.

La Segreteria tecnica svolge compiti di assistenza e supporto tecnico qualificato al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e risponde direttamente a quest'ultimo tramite il Presidente, operando in piena autonomia gestionale. La direzione organizzativa e la gestione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi stabiliti dal Consiglio sono affidate al Responsabile della Segreteria tecnica.

La Segreteria tecnica, avvalendosi delle competenze indicate nell'art.33 della sopra menzionata deliberazione del CIV, svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

- valuta i documenti relativi alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e, ove necessario, le determinazioni dirigenziali per rispondere alle esigenze del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e delle Commissioni;
- svolge analisi, studi e comparazioni utilizzando documenti e dati forniti dalla Direzione generale e dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, tramite le Direzioni competenti, nel rispetto della normativa. Utilizza anche informazioni richieste o fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.
- si occupa delle attività preparatorie, preliminari, contestuali e successive alle riunioni del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;
- cura la diffusione delle comunicazioni del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e gestisce i rapporti con gli Organi di stampa;
- organizza manifestazioni ed eventi del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

La Segreteria Tecnica del CIV è formata dal Responsabile della Segreteria del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (Dir. Alessandro Casile), che coordina le attività di supporto del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, è garante della funzionalità complessiva della Segreteria e risponde direttamente al CIV, per il tramite del suo Presidente. I dirigenti ed il personale della Segreteria tecnica rispondono, dal punto di vista funzionale e organizzativo, al Responsabile della Segreteria stessa.

All'interno dello Staff del Responsabile dell'Ufficio Segreteria del CIV, sul piano organizzativo e gestionale, rientrano il team della Segreteria del Presidente del CIV (Resp. Simonetta Grigolon, Prisca Duranti, Daniele Mandricardo) il team della Segreteria amministrativa della struttura e della gestione del personale (Resp. Giuseppina Salvatore), il team dell'Economato e di supporto informativo (Resp. Sossio Moccia).

Sul piano tecnico-specialistico, rientra l'elevata professionalità dedicata al supporto alle attività di indirizzo e attività connesse (Resp. Fabio Di Marco), il team di supporto all'attività di Vigilanza e alla Segreteria Tecnica del CIV (Resp. Alida Cioffi) e il team di supporto alla gestione del flusso operativo delle attività di indirizzo, vigilanza e attività di comunicazione.

Un altro settore dello Staff del Responsabile riguarda la produzione e l'analisi delle informazioni. Questo comprende i gruppi dedicati al Bilancio sociale, gestione ed elaborazione dati, studi e ricerche (Resp. Sabrina Verginelli), e quello che cura i rapporti con i Comitati (Resp. Michela Marturano).

Nell'area dirigenziale Servizi ai cittadini e alle imprese (Dir. Pietro Di Fronzo) sono inclusi i team che svolgono attività consulenziali e segretariali per la Commissione Entrate (Resp. Luciano Patrizi), Commissione Prestazioni (Resp. Maria Costanzo, Carlo Bernardini) e per la gestione del contenzioso (Resp. Marina Castellet y Ballarà).

Nell'area dirigenziale Assetti organizzativi e governo del sistema (Dir. Tullio Pirone) operano i team incaricati di attività consulenziali e segretariali per la Commissione Economico-Finanziaria (Resp. Ilaria Veneranda, Federico Cenci), la Commissione Istituzionale (Resp. Elisabetta Petrucci), nonché il team che assicura supporto all'attività documentale e legislativa (Resp. Giuseppe Rodolfo Carnevale).





## **10 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

La Relazione di fine mandato della VII Consiliatura del CIV dell'INPS descrive le attività gestite dal Consiglio in questo quadriennio e, allo stesso tempo, evidenzia i principali tratti evolutivi dell'Istituto in questo stesso periodo, in particolare nel rapporto con le indicazioni programmatiche contenute nel Documento Generale di Indirizzo approvato dal CIV all'inizio mandato.

La Relazione espone la rappresentazione dettagliata delle attività del CIV, sia per quanto concerne la propria attività di indirizzo e di programmazione, realizzata attraverso le relazioni programmatiche, i Piani pluriennali e le deliberazioni che hanno trattato specifiche tematiche, l'attività di vigilanza, in particolare con la Relazione di Verifica e il Rendiconto sociali, gli atti di bilancio, il sostegno ai Comitati e al territorio, la promozione di approfondimenti tematici e la loro presentazione.

La Relazione illustra anche le scelte organizzative interne al CIV, sia per quanto concerne la strutturazione dell'attività del Consiglio sia per la riorganizzazione della Segreteria tecnica di supporto.

Gli obiettivi strategici che il CIV si era dato all'inizio della Consiliatura, contenuti nel Documento Generale di Indirizzo, erano in particolare una profonda trasformazione dell'Istituto per renderlo in grado di rispondere alle nuove sfide, migliorare la qualità dei servizi e il rapporto con l'utenza e rafforzare il suo ruolo come nodo fondamentale della rete della protezione sociale del Paese, da alimentare a tutti i livelli. Tutto ciò partendo da una migliore conoscenza dei processi e dei problemi e dal sapere valorizzare le proprie risorse, umane, organizzative e informatiche, anche salvaguardando l'autonomia dell'Istituto e dei suoi Organi di governo, nell'ambito delle prerogative che gli sono attribuite dalla normativa.

Il secondo punto strategico di rilievo è stata la valorizzazione della partecipazione, la partecipazione attraverso il rafforzamento del ruolo dei Comitati e dei territori, la partecipazione del mondo associativo e degli intermediari, la partecipazione dei lavoratori dell'Istituto e delle loro rappresentanze nei processi decisionali, nell'ambito di quanto previsto dalla contrattazione collettiva, anche attraverso una attenta politica delle risorse umane.

Il terzo punto strategico è stato il voler rafforzare la funzione di vigilanza del CIV, per garantire una maggiore attenzione agli esiti concreti della propria programmazione strategica e per alimentare quel circuito virtuoso che consente di connettere costantemente gli obiettivi che ci si pone e la loro concreta realizzazione, nell'ambito di una relazione virtuosa fra i diversi Organi di Governo e con la Tecnostruttura nel suo insieme.

Il quarto obiettivo riguardava le politiche delle risorse, in particolare per quanto concerne gli elementi sui quali l'Istituto può concretamente agire. In particolare, rafforzando la propria capacità di analisi sulle dinamiche finanziarie, la natura delle entrate e delle spese e il tema della sostenibilità del sistema e garantendo una particolare attenzione alla qualità della gestione e ai suoi costi. Dall'altro, sul versante delle entrate, garantendo la fluidità del processo di riscossione, una sempre maggiore attenzione nel valorizzare

la regolarità contributiva e contrastare i fenomeni di evasione ed elusione, garantendo in tal modo anche i diritti dei lavoratori e la leale concorrenza fra le imprese.

L'attività del Consiglio nel quadriennio si è sviluppata seguendo queste direttrici e i risultati si evincono dalla presente Relazione.

In particolare, sono state numerose le deliberazioni del CIV che hanno orientato l'attività dell'Istituto nella direzione di una sua profonda trasformazione, processo che al momento si è realizzato solo in parte.

Numerose sono state le iniziative finalizzate alla valorizzazione della partecipazione, dei territori e in particolare dei Comitati, con risultati particolarmente significativi, ad iniziare dalla presentazione dei Rendiconti Sociali. A tal fine il CIV ha predisposto e ha messo a disposizione dei Comitati e delle direzioni territoriali diverse strutture e iniziative di supporto.

Il CIV ha inoltre predisposto un puntuale sistema di monitoraggio e di verifica finalizzato a favorire una maggiore coerenza fra la programmazione strategica e la gestione dell'Istituto che, al termine dell'anno, viene sintetizzato nella Relazione di Verifica e nel Rendiconto Sociale. In questi anni, in particolare grazie alla collaborazione della Segreteria Tecnica del CIV con le direzioni centrali competenti, passi in avanti sono stati fatti nel dare maggiore coerenza agli atti compresi nel ciclo della programmazione e del bilancio, anche se ancora manca un atto di recepimento da parte del CdA della deliberazione del CIV in materia.

Le innumerevoli iniziative di approfondimento tematico promosse dal CIV hanno inoltre permesso di mettere a disposizione dei diversi interlocutori dell'Istituto dati e analisi particolarmente utili alla gestione di queste politiche.

In riferimento al grado di realizzazione degli obiettivi posti dal CIV attraverso le sue deliberazioni da parte degli Organi gestionali, le Relazioni di verifica, l'ultima delle quali è stata approvata con la deliberazione n.2 del 2026, mettono in rilievo le realizzazioni, i punti di avanzamento, ma anche i ritardi e gli ostacoli che si sono riscontrati.

In particolare, in questo quadriennio su diversi aspetti vi è stata una positiva evoluzione nell'attività dell'Istituto. A fronte di un incremento delle funzioni e delle prestazioni affidate all'INPS, anche in rapporto ai nuovi bisogni di protezione sociale espressi nel Paese, l'Istituto ha saputo rispondere sviluppando alcune innovazioni, tecnologiche e organizzative.

In questi anni diversi indicatori che riguardano la qualità dei servizi e delle attività e gli impatti sull'utenza hanno visto un andamento positivo. In particolare, si sono accorciati i tempi soglia per ottenere quasi tutte le prestazioni, a iniziare dalle pensioni e dagli ammortizzatori sociali, si sono ridotti i tempi e le giacenze del contenzioso, in particolare quello amministrativo, sono stati automatizzati alcuni servizi. Permangono diverse difficoltà nel rapporto con l'utenza rispetto ad altre prestazioni o in particolari aree del Paese, come ad esempio sui temi della disabilità e del pagamento del TFS-TFR o nell'attività di vigilanza o nel recupero crediti.

La situazione finanziaria e patrimoniale dell'Istituto in questi anni è migliorata. Tutti i Rendiconti generali si sono chiusi con importanti avanzi e la dinamica delle spese, ad iniziare da quella più rilevante che è la spesa pensionistica, ha seguito un andamento sostanzialmente stabile, allineato alle dinamiche inflattive. Con l'introduzione e il rafforzarsi di alcune prestazioni di carattere sociale e con il peso rilevante che hanno assunto le decontribuzioni, in questi anni è cambiato il rapporto fra le entrate da contribuzione e i trasferimenti dalla fiscalità generale, e quello fra le spese di natura previdenziale e socioassistenziale.

Il tema della sostenibilità del sistema previdenziale italiano non si può esaurire nella valutazione dei positivi dati di bilancio e sono del tutto opportune le riflessioni relative alle prospettive previdenziale del Paese, alle dinamiche demografiche e del lavoro, che determineranno una variazione nel rapporto tra lavoratori attivi e pensionati, e alle previsioni di crescita dell'incidenza della spesa pensionistica sul PIL. Come sarebbero doverose riflessioni più solide sul prevedibile incremento dei bisogni sociali e sanitari, a causa della crescita della non-autosufficienza, del disagio economico e del rischio di povertà pensionistica derivanti anche dal sistema di calcolo contributivo, ormai prevalente.

Mentre sono immotivati gli allarmismi sulla tenuta del sistema previdenziale, cosa fuori discussione, certamente è opportuno riflettere e capire come affrontare quelle criticità evidenti, per non correre il rischio di indebolire la solidità di un sistema di protezione sociale che, malgrado tutto, mantiene ancora forti caratteri di inclusività e universalità.

In questa prospettiva, nella quale sono le decisioni degli operatori delle policy a determinare le scelte normative, economiche e sociali, all'Istituto spetta un compito fondamentale: non quello di indicare impropriamente le soluzioni politiche ma di rappresentare in modo oggettivo i termini dei problemi e le dinamiche in essere, con la capacità di delineare i possibili scenari, consegnando a tutti i soggetti coinvolti alcuni elementi fondamentali sui quali poggiare le loro decisioni.

Ma, certamente, vi sono alcuni nodi oggettivamente fondamentali da cui non si può prescindere. Innanzi tutto, è necessario che il sistema economico e produttivo generi più sviluppo, in termini di produzione e di redditività, non solo per ragioni economiche e per la sostenibilità finanziaria del sistema previdenziale, ma per la tenuta sociale del Paese. Di conseguenza devono essere create le condizioni per favorire la crescita qualitativa del tessuto produttivo, dell'occupazione e delle retribuzioni, base di calcolo dei contributi previdenziali. In questo contesto rivestono una particolare importanza le politiche finalizzate a favorire la crescita del lavoro giovanile e femminile, in particolare nelle regioni meridionali. Altrettanto importanti, considerando le tendenze demografiche e il drastico calo della natalità, è il governo dei flussi migratori e le politiche a sostegno della genitorialità e della conciliazione dei tempi.

Le trasformazioni sociali ed economiche, assieme ad alcune importanti novità normative in materia di politiche del lavoro e di contrasto all'illegalità, di disabilità, di politiche di genere, stanno sfidando l'Istituto su un terreno nuovo, modificando profondamente la sua funzione: non più esclusivamente soggetto

erogatore di servizi ma anche protagonista di una rete di relazioni sociali che agiscono, in forma integrata, sull'insieme delle politiche di welfare, in particolare nei territori.

Questo nuovo profilo ancora non è stato sedimentato integralmente e organicamente nelle dinamiche complessive dell'Istituto e le numerose iniziative che si muovono in questa direzione molto spesso sono dovute all'incalzare dei problemi, come nel caso della riforma della disabilità o delle crisi aziendali, o sulla base di sensibilità soggettive della dirigenza.

Su questo aspetto, indicato fra i più importanti nel Documento Generale di Indirizzo del CIV, occorre ancora lavorare per rendere organica la capacità di essere promotori attivi di welfare partecipato, orientando tutte le dimensioni organizzative in questa direzione, dalla definizione di più puntuali linee di indirizzo gestionali, alle modifiche organizzative conseguenti, dalla formazione ai sistemi di valutazione che tengano conto di queste nuove funzioni e al rafforzamento delle relazioni con gli altri attori Istituzionali e associativi, compreso un sistema integrato di scambio di dati e informazioni, superando i ritardi nello sviluppo di alcune progettualità.

Le principali trasformazioni sociali ed economiche in corso generano una progressiva scomposizione e disarticolazione del tessuto sociale del Paese. Si riducono i legami solidaristici, i nuclei famigliari si restringono, il lavoro si parcellizza e anche il legame dei sistemi produttivi con il territorio si allenta, in una economia sempre più globalizzata e nella quale si afferma l'importanza del controllo delle comunicazioni. In questo contesto nel quale cresce il bisogno di sostegno e l'esigenza di salvaguardare i legami comunitari e solidaristici, la funzione dell'Istituto, come principale Ente pubblico del Paese e della Comunità europea, sarà sempre più importante. Lo sarà perché sempre più cittadini si troveranno nelle condizioni di dover richiedere un sostegno ma anche perché è la comunità nel suo insieme che necessita di un solido punto di riferimento per generare quel livello di integrazione delle politiche di welfare e di interrelazione fra le componenti Istituzionali e Associativi del Paese che l'INPS può rappresentare.

La ragione per cui l'Istituto, ancor più in prospettiva, può svolgere questo fondamentale ruolo di coesione sta certamente nelle sue funzioni, nelle attività svolte, nelle risorse che gestisce e nel capitale umano di cui dispone. Ma l'INPS può svolgere questa funzione di promotore e collante di un moderno welfare solidale, nella pienezza del suo significato, anche per la sua specifica e originale forma di governance, quella duale, che si poggia sul ruolo fondamentale dei soggetti della rappresentanza sociale del Paese, portatori di interessi ma soprattutto di conoscenza delle esigenze dell'utenza. Le rappresentanti sociali possono alimentare i circuiti virtuosi di partecipazione democratica, coinvolgere, in particolare nei territori, i cittadini e le imprese, con una capacità che solo gli Enti previdenziali, fra tutte le pubbliche amministrazioni, possono disporre. Un sistema duale che poggia sul ruolo e la funzione del CIV ma anche, nei territori, su un rinnovato protagonismo dei Comitati. Una governance che richiederebbe una manutenzione normativa, per rafforzarne gli strumenti, garantire l'esigibilità delle decisioni e superare alcune lacune evidenti, ma che rappresenta un fondamentale elemento per rafforzare i legami con l'utenza e i suoi bisogni, e con le

articolarzioni Istituzionali e associative. Il CIV, a legislazione vigente, in questa Consiliatura ha sviluppato un impegno particolare nel promuovere e rafforzare il ruolo degli Organi e degli Organismi della partecipazione, in coerenza con questo punto centrale contenuto nel Documento Generale di Indirizzo, attraverso lo sviluppo della sua attività diretta, intervenendo su diversi aspetti di interesse collettivo, con le proprie deliberazioni e con le iniziative di analisi e approfondimento, ma anche valorizzando il ruolo e affidando nuove funzioni ai Comitati territoriali. Un processo avviato con decisione e con importanti risultati, soprattutto nell'aver proposto come centrale il ruolo dell'Istituto nei territori, attività a cui va data continuità e garantita una maggiore diffusione delle buone pratiche.

La governance duale dell'INPS viene espressa, da un lato, attraverso il percorso istituzionale che coinvolge Parlamento e Governo, in parte attraverso la funzione dei soggetti della rappresentanza sociale del lavoro e dell'impresa. Gli ambiti delle competenze dell'Istituto sono ben tracciati e vanno rispettati ma è altrettanto importante salvaguardare l'autonomia nella gestione delle sue funzioni. Preservare l'autonomia gestionale dell'Istituto e valorizzare il ruolo dei suoi Organi di governo sono le principali condizioni per garantire la capacità di rispondere esclusivamente alle ragioni della qualità dei servizi, della capacità di generare socialità, di valorizzare il merito e la competenza delle sue risorse umane.

Le trasformazioni sociali e i mutati bisogni dell'utenza, le novità normative e le potenzialità delle nuove tecnologie, e il nuovo ruolo che l'Istituto è chiamato a svolgere sul territorio, come attore imprescindibile del welfare di comunità, propongono all'INPS il tema di un profondo rinnovamento che abbia la consapevolezza e la portata di un cambio di paradigma.

Sulle principali problematiche gestionali come la trasformazione digitale, i processi produttivi, le politiche assunzionali e della formazione, il presidio del territorio e l'accessibilità ai servizi, l'Istituto ha in corso da anni progettualità innovative, che hanno apportato importanti miglioramenti all'architettura consolidata negli anni. Il punto di fondo che il CIV ha posto, con diversi suoi deliberati e in particolare con le deliberazioni n.34 del 2023 e n.13 del 2025, e con l'Ordine del Giorno n.1 del 2026, è quello di delineare un progetto complessivo e organico che integri in modo coerente i vari elementi gestionali e organizzativi e che si ponga l'obiettivo di gestire un processo di trasformazione capace di valorizzare tutte le potenzialità messe a disposizione dalle nuove tecnologie e dalle competenze presenti all'interno dell'Istituto, a ogni livello.

Un processo di riorganizzazione che abbia ben chiaro gli obiettivi strategici dell'Istituto in questa fase di cambiamento: la capacità di erogare servizi all'utenza sempre più qualificati, in grado di garantire al cittadino l'esercizio pieno dei suoi diritti, favorire una migliore accessibilità all'Istituto attraverso i diversi canali di contatto, in una logica comunque di presa in carico complessiva dei problemi dell'utente. Una trasformazione che sappia favorire anche una crescita qualitativa della collaborazione con gli Enti di Patronato, i CAF e gli altri intermediari istituzionali, nell'ambito delle rispettive competenze, e con le altre amministrazioni pubbliche e con il mondo associativo.

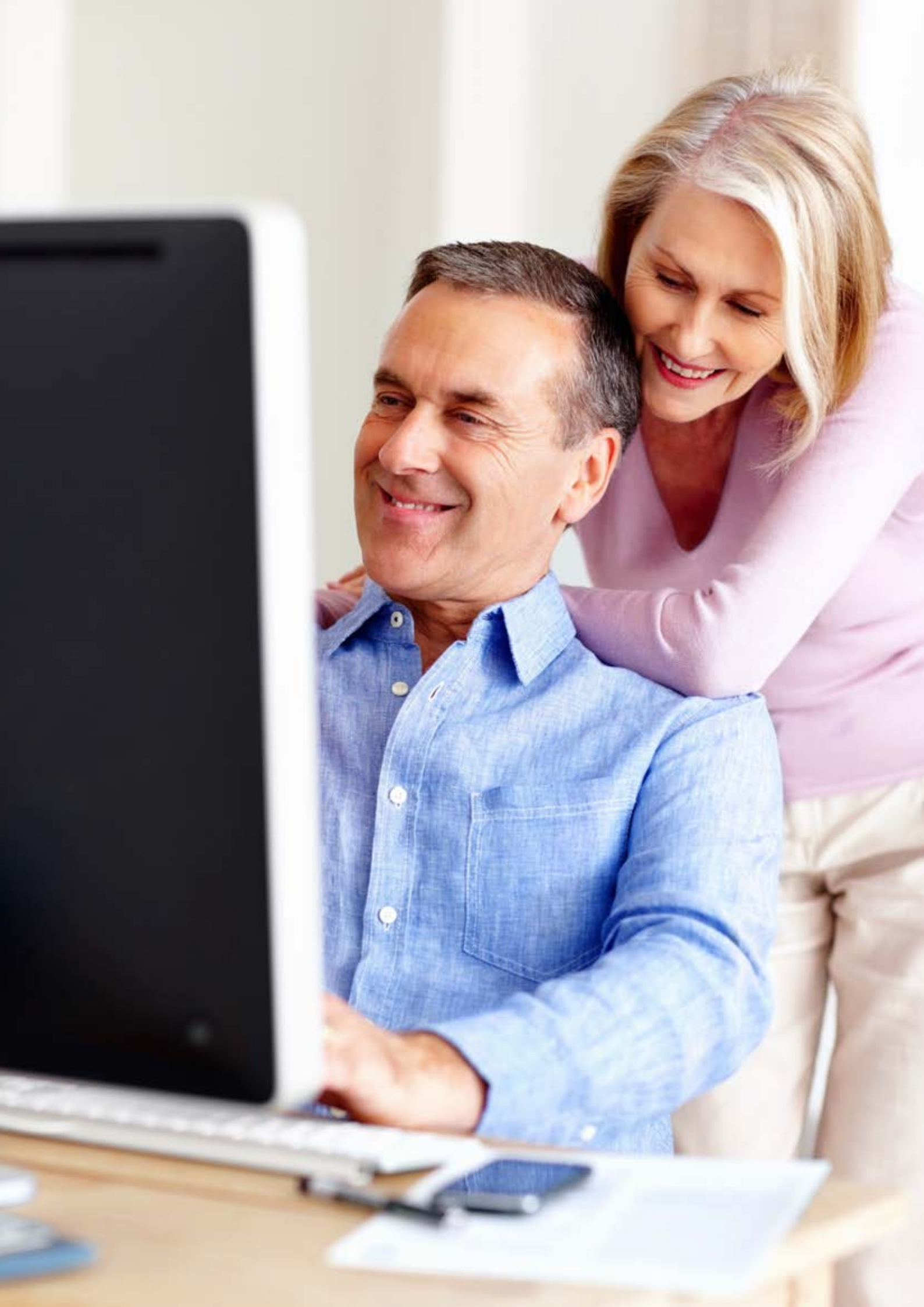
Si impone la capacità di esercitare una progettualità operativa che sappia ricollocare il ruolo dell'Istituto all'interno di un panorama in profonda trasformazione, nel quale stanno cambiando i bisogni dell'utenza, cittadini e imprese, la loro connotazioni, le tipologie di prestazioni da garantire e le sinergie e le reti di collaborazioni da alimentare.

In questa chiave, la sfida per il più grande Ente previdenziale del continente non è solo quella di continuare a essere il perno del sistema di *welfare* pubblico del Paese, ma anche di essere promotore di un processo di trasformazione, non neutra ma ispirata ai principi costituzionali del lavoro, dell'uguaglianza, della solidarietà, della partecipazione e dell'efficienza.

Questa è la principale sfida di oggi per l'Istituto, una sfida che ancora l'Istituto non ha potuto ancora cogliere appieno,

Questo progetto deve diventare un impegno, per tutti gli Organi di governo, ad essere sempre più e meglio interpreti delle esigenze dell'utenza e in grado di offrire un riferimento e una prospettiva chiara e coerente, rispetto alla propria delicatissima funzione, all'interno e al di fuori dell'Istituto.

Con convinzione e orgoglio per quello che siamo e per quello che rappresentiamo nel Paese.





## ***Ringraziamenti***

Il CIV in questa Consiliatura, nello svolgimento della sua attività e nelle iniziative che ha intrapreso, ha potuto contare sulla collaborazione di tante persone e strutture, interne ed esterne all'Istituto.

In particolare, il CIV ringrazia sentitamente:

- la Segreteria Tecnica del CIV per il fondamentale e decisivo supporto nelle diverse attività, la competenza e l'impegno espresso, soprattutto quando si trattava di misurarsi con le innumerevoli novità introdotte. Una Segreteria che ha saputo esprimere la competenza consolidata delle persone con una più lunga esperienza e l'intelligente vivacità innovativa dei nuovi inserimenti, che ha saputo lavorare in squadra e ha permesso al Consiglio di raggiungere, nei tempi programmati, gli obiettivi organizzativi e deliberativi preposti;
- la Segreteria tecnica degli Organi, per il supporto e lo svolgimento delle funzioni connesse al regolare svolgimento delle sedute e alle deliberazioni;
- i Direttori generali e centrali, i Coordinamenti centrali, gli altri Dirigenti e i funzionari delle Direzioni centrali, per il supporto garantito nella predisposizione dei deliberati, attraverso la partecipazione alle audizioni e la fornitura dei dati e materiale, nel favorire il raccordo fra la programmazione strategica e la gestione, nell'elaborazione del materiale necessario alla predisposizione dei Rendiconti Sociali e nel supporto alla loro divulgazione, nell'organizzazione di tutti gli eventi e nella realizzazione degli approfondimenti tematici;
- il Collegio dei Sindaci, i Magistrati della Corte dei Conti e l'Organismo Indipendente di Valutazione per la costante e fruttuosa collaborazione garantita nell'esercizio delle reciproche funzioni;
- ai Presidenti e ai componenti del Consiglio di Amministrazione;
- alle Presidenze, ai componenti e alle segreterie dei Comitati, in particolare per l'essersi misurati con convinzione nella gestione delle innumerevoli e innovative attività promosse dal CIV, curando in particolare il rapporto con il territorio ed esercitando la delicata funzione del contenzioso amministrativo, oltre ad aver supportato il CIV nella sua attività di indirizzo e vigilanza;
- alle Direzioni regionali e provinciali, in particolare per aver collaborato nel favorire il rapporto del CIV con il territorio, per aver saputo interpretare con competenza il rafforzato ruolo dell'Istituto nel rapporto con gli altri Enti e il mondo associativo territoriale, per il supporto e la collaborazione garantita ai Comitati territoriali;
- ai rappresentanti del Parlamento e del Governo che costantemente hanno garantito la loro partecipazione agli eventi promossi dal CIV, per le audizioni concesse e per aver tenuto conto dei deliberati e delle analisi del CIV nell'ambito dell'iniziativa parlamentare e nell'esercizio della loro funzione;
- alle Associazioni di rappresentanza del lavoro, delle imprese, del terzo settore, interlocutori fondamentali nei momenti di confronto promossi dal CIV;

- agli Enti di Patronato e agli altri intermediari, per il contributo fondamentale garantito all'attività dell'Istituto, a tutela dei diritti dei loro rappresentati, e per aver permesso al CIV di acquisire elementi utili nella predisposizione delle sue deliberazioni;
- agli Organi di informazione che hanno garantito una informazione puntuale e obbiettiva sulle elaborazioni e deliberazioni del CIV e sugli eventi che sono stati promossi.

Un ringraziamento particolare a tutto il personale dell'Istituto, per come contribuisce a garantire quotidianamente, con competenza e impegno, l'esercizio dei diritti ai cittadini e la coesione sociale al Paese.

*Un affettuoso ricordo per i cari e stimati colleghi Claudia Trovato, consigliera del CIV, e Ferdinando Montaldi, Direttore centrale al patrimonio, recentemente scomparsi.*

*La Relazione di fine mandato (VII Consiliatura 2022-2026) è stata elaborata e deliberata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con il supporto consulenziale e redazionale della Segreteria Tecnica del CIV.*

*In particolare, hanno contribuito ai testi e alla raccolta del materiale: Giuseppe Carnevale, Marina Castellet y Ballarà, Alida Cioffi, Prisca Duranti, Simonetta Grigolon, Daniele Mandricardo, Michela Marturano, Ilaria Veneranda, Sabrina Verginelli.*

*Il coordinamento editoriale è stato curato da Prisca Duranti.*

*Il progetto editoriale, l'impaginazione, l'allestimento e la stampa sono stati curati dalla Direzione Centrale Comunicazione, coordinati da Stefano Carfora e Paolo Migliori.*

