



Bilancio di Sostenibilità 2023





Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

INPS

Bilancio di Sostenibilità

2023

Via Ciro il Grande, 21 – 00144 Roma
tel. +39 06 59056238
cod. fisc.: 80078750587 p.iva: 02121151001

sostenibilita@inps.it

www.inps.it

Sommario

Introduzione	4
Lettera agli stakeholder	4
Guida alla lettura.....	6
Highlights di Sostenibilità 2023.....	8
1. L'identità dell'Istituto	10
1.1. L'Istituto	11
1.2. Performance economiche e finanziarie del 2023	16
1.3. La storia.....	18
1.4. I valori.....	22
2. La governance e il modello operativo	27
2.1. La governance.....	28
2.2. Modello organizzativo dell'Istituto.....	31
3. L'INPS e l'impegno verso la sostenibilità.....	37
3.1. Contesto di riferimento e sfide globali	38
3.2. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.....	39
3.3. Il percorso di sostenibilità.....	42
3.4. Purpose, Vision e Mission di sostenibilità	46
3.5. Stakeholder e analisi di materialità.....	48
4. Dimensione di governance	56
4.1. Innovazione, digitalizzazione e tecnologia.....	58
4.2. Etica, anticorruzione e trasparenza	66
4.3. Tutela della privacy e cybersicurezza	75
5. Dimensione sociale.....	81
5.1. Qualità e affidabilità dei servizi	83
5.2. Inclusione, equità e accessibilità.....	92
5.3. Diversità e pari opportunità	101
5.4. Salute e sicurezza	108

5.5.	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti.....	113
5.6.	Coinvolgimento dei portatori di interesse	130
5.7.	Coinvolgimento e sviluppo delle comunità	135
6.	Dimensione ambientale.....	140
6.1.	Consumo responsabile delle risorse	142
6.2.	Green Public Procurement	152
7.	Gli impegni per il futuro	156
8.	Nota metodologica	160
9.	Indice dei contenuti GRI.....	162

Introduzione

Lettera agli stakeholder

GRI 2-22

Il valore di un'istituzione si misura dalla sua capacità di servire il bene comune e di creare valore per la collettività.

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale pone al centro del suo operato la creazione di Valore Pubblico, ovvero la capacità dell'amministrazione di accrescere il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi.

Tale obiettivo risulta ancora più necessario in un momento storico e in uno scenario globale caratterizzato da sfide climatiche, economiche e sociali senza precedenti, che riguarderanno anche le generazioni future. Gli ultimi anni sono stati contraddistinti da radicali mutamenti a livello globale: conflitti, eventi ambientali estremi, crisi umanitarie e le conseguenze della pandemia hanno reso ancora più vulnerabili i tessuti sociali ed economici nazionali e internazionali.

In questo contesto, si inquadra la volontà dell'INPS, uno degli Enti previdenziali più grandi e antichi d'Europa, di valorizzare il network capillare presente su tutto il territorio italiano e le relazioni consolidate con gli stakeholder al fine di mobilitare risorse e mettersi a servizio del Paese con responsabilità, impegno e dedizione per un futuro migliore.

In particolare, attraverso il percorso intrapreso in ambito di sostenibilità, l'Istituto contribuisce attivamente all'impegno internazionale di raggiungere i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, punto di riferimento di tutte le organizzazioni ed istituzioni impegnate in tale ambito.

A tal fine, l'INPS ha ridisegnato il proprio modello organizzativo, creando un'apposita area manageriale dedicata alla gestione della Sostenibilità, e individuato nell'ambito del proprio Coordinamento generale tecnico edilizio, il responsabile Energy Management e sostenibilità. Il modello organizzativo, articolato su più livelli, ha previsto altresì il coinvolgimento di una pluralità di risorse interne, diffuse nelle strutture

INPS, che hanno contribuito alla raccolta dei dati e delle informazioni, relativi agli ambiti ESG, utili alla pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità dell'INPS.

Attraverso il presente documento, l'Istituto, pioniere tra le pubbliche amministrazioni, si impegna a condividere con i propri stakeholder i risultati ottenuti, secondo quanto previsto dai Global Reporting Initiative (GRI) Standard, internazionalmente riconosciuti ai fini della rendicontazione di sostenibilità. In questo modo, l'Istituto intende perseguire un duplice obiettivo: da un lato, identificare gli impatti delle attività svolte in termini di valore economico, sociale e ambientale all'interno delle comunità; dall'altro, stimolare il dialogo ed il coinvolgimento degli stakeholder per delineare insieme obiettivi ed azioni, creando un'armonia tra le politiche attuate e le aspettative condivise.

Tale percorso è in continua evoluzione e potrà contribuire a migliorare l'accountability dell'INPS e ad individuare con maggior efficacia le strategie di sostenibilità da perseguire. Prima fra tutte, il raggiungimento del "welfare generativo", che mira a personalizzare le prestazioni previdenziali, socioassistenziali e i servizi ai contribuenti per accompagnare le persone durante l'intero ciclo di vita. L'Istituto si impegna a riconoscere le diverse esigenze dei propri utenti, che variano per giovani, coppie, famiglie con e senza bambini, anziani, lavoratori dipendenti e autonomi e persone con disabilità, prevedendo un accompagnamento continuo attraverso le prestazioni INPS. L'INPS punta a diventare così un vero e proprio "hub del welfare", ovvero una struttura capace di interfacciarsi con i cittadini in tutte le prestazioni sociali e previdenziali, anche grazie alle opportunità offerte dalla transizione digitale, e di valorizzare gli interventi di politica attiva e delle altre amministrazioni pubbliche.

Guardando al domani e alle sfide future, sarà fondamentale fare scelte coraggiose, impiegare al meglio le risorse per rafforzare il percorso finora seguito e continuare ad investire in modo significativo nell'innovazione, allo scopo di costruire un nuovo modello di sviluppo che abbia come pilastri imprescindibili: la cura delle persone, il lavoro, l'inclusione, la legalità e la salvaguardia dell'ambiente.

Guida alla lettura

La presente *Guida alla lettura* ha l'obiettivo di illustrare, in sintesi, la struttura del Bilancio di Sostenibilità 2023 dell'INPS, al cui interno si riportano i dati relativi alle dimensioni ESG (Ambientale, Sociale, Governance) che l'Istituto volontariamente si è impegnato a rendicontare. Nello specifico, il Bilancio presenta informazioni qualitative e quantitative relative all'arco temporale che decorre dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023. I dati dell'anno 2023 vengono confrontati con quelli disponibili del 2022 e del 2021, garantendo così una visione comparabile nel tempo delle performance sostenibili dell'Istituto.

La compilazione è stata sviluppata avendo come riferimento metodologico gli Standard Internazionali di rendicontazione non finanziaria proposti dalla *Global Reporting Initiative* (GRI) secondo l'opzione "**Con riferimenti**". Maggiori specifiche a tal proposito sono riportate nella Nota Metodologica, posta a chiusura del documento. Ogni capitolo è strutturato con una pagina di copertina nella quale sono riportati: una frase introduttiva sull'ambizione dell'Istituto con riferimento ai temi trattati nella sezione e alcuni highlights rappresentativi, di natura quantitativa o qualitativa. Di seguito un esempio tratto dal capitolo 1 del presente documento:



A seguire, per ciascun tema trattato, al fine di favorire la trasparenza delle informazioni, vengono esplicitati a inizio pagina gli indicatori GRI rendicontati e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs*) delle Nazioni Unite a cui l'INPS contribuisce con le iniziative presentate.

4.2. Etica, anticorruzione e trasparenza

L'etica guida ogni azione dell'Istituto, che si dedica attivamente a promuovere comportamenti trasparenti e integri, contrastando ogni forma di corruzione. Quest'impegno è fondamentale per consolidare e accrescere la fiducia di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.



Contributo dell'Istituto agli SDGs nel capitolo di riferimento

GRI rendicontati nel capitolo

Con riferimento ai contenuti, all'interno del primo capitolo, il documento presenta l'Istituto con la sua storia, le attività, i principi e i valori che lo guidano nell'agire quotidiano e nel suo ruolo all'interno della società italiana. Nel capitolo successivo si analizza la struttura della Governance dell'INPS e il modello organizzativo. Nel terzo capitolo viene illustrato il percorso di sostenibilità intrapreso dall'Istituto, contestualizzato nel quadro globale e nelle sfide di portata mondiale. Si esaminano, inoltre, il *Purpose*, la *Vision* e la *Mission* di Sostenibilità, fornendo un'analisi del processo che ha portato al coinvolgimento degli stakeholder e alla definizione della matrice di materialità.

Dopo la panoramica dei primi tre capitoli, nel capitolo quarto e seguenti vengono presentati e approfonditi, per ciascuna dimensione, i **temi materiali** individuati attraverso l'analisi di materialità. In particolare, per ciascun tema materiale, utilizzato per intitolare le sezioni di riferimento, vengono descritti il presidio gestionale ed organizzativo, gli indicatori quali-quantitativi maggiormente rilevanti e le principali iniziative realizzate nel periodo di rendicontazione.

Il capitolo settimo, infine, tratta le macroaree di intervento prioritario in ambito *ESG* su cui focalizzare la definizione e la pianificazione degli interventi nell'attuale e nel prossimo futuro.

A chiusura del bilancio, sono presentati la *Nota metodologica*, dove vengono trattati gli approfondimenti tecnici sulla rendicontazione, e l'*Indice dei contenuti GRI*, secondo il modello previsto dallo Standard GRI 1 per la modalità "Con riferimenti", a supporto della ricerca e della trasparenza delle informazioni.

Highlights di Sostenibilità 2023

Ambientali

-4,39%

Riduzione di energia totale consumata rispetto al 2022

-1,92%

Riduzione delle emissioni dirette di CO₂ rispetto al 2022 (Scope 1)

-3,50%

Riduzione delle emissioni indirette di CO₂ rispetto al 2022 (Scope 2)

-7,30%

Riduzione del consumo di carta rispetto al 2022

Sociali

26.728

Dipendenti dell'Istituto nel 2023

4.883

Nuovi dipendenti assunti nel 2023

49,08

Ore medie di formazione per i dipendenti nel 2023

12.696

Dipendenti formati sulle competenze digitali

Governance

629

Strutture centrali e territoriali

12.907

Dipendenti formati sulla tutela della privacy

308

Progetti di innovazione digitale

5

Premi ricevuti per progetti di innovazione tecnologica

L'Identità dell'Istituto

01

1. L'identità dell'Istituto

Ci prendiamo cura di ognuno, perché siamo di tutti.

L'obiettivo dell'INPS è **costituire** il punto di riferimento per ogni **cittadino**. Un impegno che si concretizza realizzando azioni concrete a sostegno della **crescita** economica e delle politiche di coesione economico-sociale del Paese. Ciò alla luce del convincimento che **ogni persona possa contribuire allo sviluppo e al progresso della nazione** e che la crescita abbia valore solo quando condivisa ed equa.

67,15%

UTENTI INPS SU TOTALE
RESIDENTI IN ITALIA

93,76%

ASSICURATI INPS
SU FORZE LAVORO

91,46%

PENSIONI INPS
SU TOTALE PENSIONI

524 Mrd €

USCITE GESTITE DELL'ISTITUTO
CON L'OBIETTIVO DI ASSICURARE
LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA
(536 MRD € ENTRATE)

1.1. L'Istituto

GRI 2-1

GRI 2-6

L'**Istituto Nazionale della Previdenza Sociale** (nel corso del documento l'**INPS** o l'**Istituto**) nasce 125 anni fa come ente pensionistico. Nel corso della sua storia, il Legislatore ne ha ampliato la funzione socioeconomica ed oggi l'Istituto fornisce una gamma sempre maggiore di servizi a cittadini, famiglie e imprese. È uno dei pilastri del welfare italiano, abilitatore sistemico dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione nonché **Ente previdenziale più grande d'Europa**.

In particolare, l'Istituto agisce nel solco valoriale scandito dagli **articoli 1, 3, 4 e 38 della Costituzione**, che sanciscono i principi di **welfare universalistico** e la **promozione del "lavoro buono"** capace di garantire le **giuste tutele** e lo **sviluppo umano**.

Box 1: Articolo 38 della Costituzione

Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale.

I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria.

Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.

Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera.

È poi nel **1989** con la *legge di ristrutturazione dell'INPS*, nota come "Ristrutturazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul lavoro" che l'Istituto si trasforma in una moderna **azienda di servizi**.

Box 2: Funzioni dell'INPS disciplinate dalla Legge n. 88/1989 e successive modifiche

Articolo 1, comma 2. L'INPS, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con **criteri di economicità e di imprenditorialità**, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e **tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni**. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto.

Articolo 1, comma 3. Tra gli scopi istituzionali dell'Istituto rientra anche **la gestione di forme di previdenza integrativa** nell'ambito delle disposizioni generali derivanti da leggi o regolamenti.

3-bis. L'Istituto svolge **attività di ricerca, aggiornamento, perfezionamento e formazione postlaurea**, nelle materie di propria competenza, per i dipendenti dell'Istituto e per gli iscritti alle Gestioni Unitaria Prestazioni Creditizie e Sociali, Assistenza Magistrale e Assistenza Ipost, nonché attività di divulgazione scientifica, anche su commissione, finanziate da soggetti pubblici e privati, nelle medesime materie.

Il Decreto-Legge 21 marzo 2022, n. 21 convertito con modificazioni dalla L. 20 maggio 2022, n. 51, ha disposto (con l'art. 5-ter, comma 1) l'introduzione dei commi 3-bis, 3-ter e 3-quater all'art. 1, al fine di includere, tra le attività istituzionali, le attività di ricerca, aggiornamento, perfezionamento, formazione post-laurea e divulgazione scientifica nelle materie di competenza dell'Istituto.

Le attività

GRI 2-6

In un contesto in cui la fiducia e la partecipazione sociale sono in calo, l'INPS può rappresentare per tutti i cittadini un **punto di connessione** con lo Stato, applicando le **politiche sociali** in modo efficiente, **favorendo le relazioni** con le reti associative e **personalizzando l'assistenza** e le risposte in modo democratico e "a-politico".

Accompagnando i cittadini in ogni fase della loro vita, ogni anno l'Istituto eroga **prestazioni e servizi a milioni di utenti**. Fedele all'impegno costituzionale di contribuire alla coesione sociale, mostra come si possano tenere insieme la dimensione previdenziale e quella assistenziale.

+400
servizi
erogati

Se solo 20 anni fa l'Istituto forniva **prestazioni e servizi** nell'ordine di qualche decina, oggi ne gestisce **oltre 400, indirizzati a più di 42 milioni di utenti, lavoratori, pensionati, famiglie e aziende**.

+42 milioni
di utenti

In particolare, l'INPS:

- **gestisce la liquidazione e il pagamento delle pensioni e delle indennità** di natura previdenziale e assistenziale. Le pensioni sono prestazioni previdenziali determinate sulla base di rapporti assicurativi e finanziate con i contributi dei lavoratori e delle aziende pubbliche e private. Le prestazioni assistenziali o "a sostegno del reddito" tutelano, invece, i lavoratori che si trovano in particolari momenti di difficoltà della loro vita lavorativa e prevedono il pagamento di somme di denaro nei confronti di coloro che hanno redditi modesti e famiglie numerose;
- **amministra la banca dati** relativa al calcolo dell'ISE (Indicatore Situazione Economica), utilizzato dai Comuni per **concedere gli assegni per il nucleo familiare** e per la maternità, e dell'ISEE (Indicatore Situazione Economica Equivalente), che permette di usufruire di alcune prestazioni sociali agevolate;
- **esercita compiti di vigilanza**, per garantire il rispetto dei diritti previdenziali e assicurativi e le eque condizioni di concorrenza tra le imprese sul mercato, tramite banche dati interne ed esterne;
- in seguito all'acquisizione delle funzioni della gestione ex INPDAP, **eroga trattamenti pensionistici** di fine servizio e rapporto e **le prestazioni di carattere creditizio e sociale** per dipendenti e pensionati pubblici (prestiti, mutui, borse di studio, vacanze studio all'estero e ospitalità in case albergo per anziani).

Nello svolgimento di tali attività, **centralità dell'utente, proattività e digitalizzazione** sono i tre fondamenti **strategici** che l'Istituto persegue da inizio 2020 per migliorare costantemente il proprio operato. In particolare, il **processo di innovazione tecnologica** sta permettendo di attivare **modalità sempre più agili e personalizzate** di proposizione del servizio, che sollevano l'utente dall'onere di dover individuare le modalità di presentazione della domanda e assumono caratteri di propositività.

La Tabella 1 che segue esemplifica le principali tipologie di servizi erogati per categoria di utenza.

Tabella 1: Principali servizi erogati e correlate categorie di utenza	
PRINCIPALI SERVIZI EROGATI	CATEGORIA DI UTENZA
Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione.	Lavoratori dipendenti privati
Gestione della pensione.	Pensionati del settore privato
Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; gestione della pensione.	Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione
Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione.	Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma 26 legge 335/1995
Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale.	Imprese
Servizi di gestione del rapporto.	Datori di lavoro domestici
Sussidi economici (assegno sociale, reddito e pensione di cittadinanza).	Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno
Prestazioni di invalidità civile; permessi per assistenza.	Soggetti disabili
Rilascio ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), pagamento per conto dei comuni dell'assegno di maternità e dell'assegno per il terzo figlio; visite mediche di controllo; fase sanitaria (prima visita) del procedimento di invalidità civile previa convenzione con le Regioni.	Altre amministrazioni

Questa vasta e diversificata offerta di servizi e prestazioni è resa possibile grazie ad una struttura organizzativa e logistica estesa ed efficiente, capace di garantire giorno dopo giorno, prossimità e accessibilità dei servizi agli utenti grazie a:

- **capillarità territoriale** che garantisce la presenza e l'accessibilità dei servizi in ogni angolo del territorio;
- **capacità professionali** delle persone dell'INPS, costantemente aggiornate e formate per rispondere alle esigenze complesse della cittadinanza in continuo mutamento;
- **infrastruttura informatica** all'avanguardia, in costante evoluzione per integrare nuove tecnologie e migliorare la fruibilità dei servizi;
- **collaborazioni strategiche** sul territorio con una pluralità di partner istituzionali che arricchiscono l'offerta e contribuiscono a una gestione sinergica e più completa delle diverse necessità della comunità.

Strutture INPS nel 2023:

140

Sedi (Direzione Generale, Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali, Filiali Metropolitane, Filiali Provinciali)



307

Agenzie e Agenzie Complesse

54

Punti INPS

128

Punti Cliente di Servizio

Collaborazioni

con: Patronati, Centri di Assistenza Fiscale (CAF), Associazioni sindacali e Datoriali, Enti bilaterali e morali, Avvocati/Dottori commercialisti, Consulenti del lavoro, Tributaristi e Banche

1.2. Performance economiche e finanziarie del 2023

L'Istituto, per la natura delle attività che svolge, genera un impatto significativo per il Paese non solo sul piano sociale, ma anche a livello economico. Se ne sintetizzano di seguito i principali indicatori numerici per il **2023**¹.

Tabella 2: Il 2023 in numeri		
LE PRESTAZIONI DELL'INPS NEL 2023		
Il flusso finanziario	Entrate	536 mrd
	Uscite	524 mrd
Pensionati INPS	Pensionati INPS	15,6 mln
I lavoratori assicurati	Lavoratori assicurati	26,6 mln
Imprese assicurate	Imprese assicurate	1,8 mln
Le prestazioni erogate	Pensioni erogate	20,9 mln
	Beneficiari di prestazioni per l'invalidità	3,7 mln
	Beneficiari NASpl (Nuova assicurazione sociale per l'impiego)	2,7 mln
	Beneficiari RDC (Reddito di Cittadinanza) / PDC (Pensione di Cittadinanza)	1,4 mln nuclei familiari 2,9 mln persone
Servizi di e-government	Accessi annui al portale INPS	788 mln
	Numero medio di pagine web visitate al giorno	11,3 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	23,8 mln
	Tasso di copertura dei servizi INPS	100%
Numero servizi online erogati	Numero servizi erogati on line, di cui:	625 mln
	▪ Servizi erogati ai cittadini	534,2 mln
	▪ Servizi erogati alle imprese	21,8 mln
	▪ Servizi erogati ai Patronati	36,3 mln
	▪ Servizi ai CAF	16,9 mln
	▪ Servizi ai Comuni	3,5 mln
	▪ Servizi agli Enti Pubblici Previdenziali	8,1 mln
	▪ Servizi alle ASL	1,7 mln
	▪ Servizi alle Associazioni di Categoria	1,4 mln
	▪ Servizi ex-Inpdap	0,555 mln
	▪ Servizi ex-Enpals	0,350 mln
▪ Dichiarazioni ISEE rilasciate	10,9 mln	

¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Appendice statistica XXIII° Rapporto Annuale](#).

Impatto dell'INPS sul sistema socioeconomico nazionale	Utenti INPS su totale residenti	67,15%
	Utenti INPS su totale residenti in età da lavoro e anziani	77,27%
	Assicurati INPS su forze lavoro	93,76%
	Pensioni INPS su totale pensioni	91,46%
	Pensionati INPS su totale pensionati	96,22%
	Spesa pensionistica INPS su PIL	14,58%
	Spesa pensionistica INPS su spesa pubblica	26,54%
	Pensionati INPS ogni 1.000 assicurati INPS	649
	Spesa prestazioni a sostegno della famiglia in rapporto al PIL	1,14%
	Spesa per prestazioni a sostegno del reddito in rapporto al PIL	0,88%

1.3. La storia

2023

Superamento del reddito di cittadinanza (introdotto nel 2019) ed attivazione della piattaforma "Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa" (SIISL)

2020-2021

Gestione degli effetti sociali generati dalla pandemia da Covid 19

2011

L'INPS assorbe l'INPDAP e l'ENPALS

2003

È approvata la Legge 30 sulla riforma del mercato del lavoro
La cassa diventa Istituto Nazionale di Previdenza Sociale

1995

Viene varata la riforma del sistema pensionistico, l'età di pensionamento diventa flessibile (57-65 anni)

1989

Entra in vigore la legge 88, la legge della ristrutturazione dell'INPS

1978

Viene istituito il SSN e affidato all'INPS il pagamento delle indennità da malattia

1968

Tra il 1968 e il 1972 nascono la pensione di anzianità e la pensione sociale, il sistema retributivo sostituisce quello contributivo

1952

Viene approvato il trattamento minimo di pensione

1944

La cassa diventa Istituto Nazionale di Previdenza Sociale

1927

Tra il 1927 e il 1941 sono introdotti: assegni familiari, Cassa integrazione guadagni e pensione

1919

Tra il 1919 e il 1923 viene introdotta la pensione di invalidità e vecchiaia e l'assicurazione contro la disoccupazione

1898

Fondazione della Cassa Nazionale di previdenza per l'invalidità e per la vecchiaia degli operai

La storia dell'INPS si intreccia con quella dello Stato sociale italiano, riflettendo gli sviluppi e i cambiamenti che il Paese ha attraversato nel corso del tempo.

È una storia che ha accompagnato le più importanti trasformazioni del mondo del lavoro, del fare impresa e delle famiglie, che conferma **l'indissolubile legame tra lavoro e welfare** e che scandisce l'espansione delle **scelte di solidarietà** del nostro Paese.

Per fornire una panoramica chiara e lineare dell'evoluzione dell'Istituto, nelle pagine precedenti sono stati riepilogati gli eventi più rilevanti, partendo dal superamento del reddito di cittadinanza e l'attivazione della piattaforma relativa al Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL)² nel 2023 e risalendo fino all'istituzione della "Cassa Nazionale di Previdenza" nel 1898.

È importante sottolineare come, dagli anni '90 in poi, la **globalizzazione** e il **calo demografico** abbiano imposto un'importante riflessione, a partire dalla quale ha avuto inizio un lungo processo di riforma e modernizzazione riguardante sia il mercato del lavoro che l'ambito delle pensioni, dell'assistenza e del sostegno al reddito. Da una parte l'aumento delle disuguaglianze e la crescente flessibilità del mercato del lavoro hanno portato ad aumentare le **prestazioni di sostegno al reddito**, dall'altra la crisi demografica ha spinto verso maggiori **sostegni alla famiglia**.

Arrivando alla storia più recente, gli ultimi anni hanno rappresentato anche per l'INPS un duro banco di prova: una **pandemia**, **le guerre** e uno **scenario economico** con complessità che non si vedevano da decenni, hanno fatto emergere nuove esigenze e richiesto la rapida attuazione di politiche straordinarie.

Questi eventi hanno contribuito a plasmare un sistema di **welfare sempre più universale, meno categoriale** e **rivolto a tutti i lavoratori**. Ciò è stato realizzato attraverso l'estensione dell'indennità di disoccupazione e l'introduzione del reddito minimo, in linea con gli indirizzi comunitari. Inoltre, si è assistito a un cambiamento progressivo nella richiesta di servizi, dovuto alla discontinuità delle carriere lavorative e alla diversificazione delle opportunità sul mercato del lavoro. Questo ha progressivamente aumentato i **bisogni formativi e la necessità di consulenza da parte di utenti e aziende**, per consentire loro di orientarsi e comprendere appieno i propri diritti previdenziali ed assistenziali.

² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa – SIISL](#).

Negli ultimi anni l'evoluzione e il cambiamento hanno visto al centro un presidio continuo e crescente anche sulle tematiche di sostenibilità. Tra gli esempi significativi:

- nel **2019** l'importante **riorganizzazione che ha investito l'Istituto** ha visto l'introduzione di alcune direzioni e strutture centrali dimostratesi fondamentali per garantire risposte efficaci alla collettività: la Direzione Centrale Inclusione sociale e invalidità civile, la Direzione Centrale Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza, la Direzione Centrale Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica (ove risiede oggi il presidio sulle performance di sostenibilità dell'Istituto), la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse Umane, la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione e la Struttura Tecnica per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale³;
- nel **2021** l'importante **investimento nell'innovazione**, con l'impiego di **circa 700 milioni di euro in tecnologia**⁴, reso possibile grazie ai finanziamenti provenienti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha consolidato e facilitato il passaggio dell'INPS da una pura istituzione previdenziale a un'Agenzia del Welfare nazionale, dimostrando un impegno concreto nell'adottare soluzioni innovative per migliorare i servizi e soddisfare al meglio le esigenze della cittadinanza;
- nel **2022** si sono concretizzati **risultati storici** e sono stati centrati **obiettivi strutturali e strategici**. Tra questi spiccano **l'internalizzazione del Contact Center** multicanale, la **digitalizzazione** di numerose tipologie di servizi, nonché **l'automazione di molte prestazioni ad alto impatto sociale**, come la **NASpl** e la **Cassa integrazione**. Questi risultati hanno rappresentato e rappresentano tuttora passi significativi verso una maggiore efficienza e accessibilità dei servizi offerti, mettendo in luce quanto l'Istituto sia orientato ad adottare soluzioni moderne per soddisfare le esigenze dell'utenza;
- nel **2023** l'Istituto ha contribuito all'implementazione della piattaforma digitale SIISL, attraverso la quale è possibile richiedere **l'Assegno di Inclusione, sottoscrivere il Patto di Attivazione Digitale, ricercare lavoro e attività formative** nonché trovare le **informazioni sui requisiti di accesso e sulle azioni da compiere** per ottenere il beneficio economico e partecipare ai percorsi di inclusione, in un'ottica di superamento del reddito di cittadinanza.

³ A seguito della riorganizzazione avvenuta con l'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali – deliberazione n. 137 del 7 settembre 2022 – e con la direttiva applicativa n. 4 del 7 novembre 2022, i nomi, i ruoli e le responsabilità delle Direzioni Centrali hanno subito nuove modifiche. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2, paragrafo 2.2.

⁴ Fonte: Libro bianco - Rapporto delle attività 2019 - 2023: 4 anni al servizio del Paese.

1.4. I valori

L'intera comunità dell'INPS, attraverso il suo Purpose, la sua Mission e la sua Vision, si impegna quotidianamente a rafforzare il patto costituzionale tra le istituzioni e i cittadini, nel rispetto della libertà e della democrazia, rinnovando quei valori che l'Istituto ha sempre perseguito nella sua opera previdenziale e di sostegno.



PURPOSE: "Diamo a ciascuno la forza di crescere".

Da sempre l'INPS si impegna a dare all'Italia radici solide per affrontare ogni percorso di vita: essere vicini a ogni persona e pensare che il benessere di uno sia il benessere di chi gli sta intorno e che ognuno possa a suo modo contribuire allo sviluppo incrementale del Paese – demografico, economico e culturale.



MISSION: "Aggiungiamo valore nella vita di ogni persona, offrendo ogni giorno a milioni di italiani il servizio migliore possibile".

Per questo, l'Istituto promuove l'integrazione con le Istituzioni e i partner di servizio, una cultura organizzativa incentrata sui bisogni dell'individuo e l'uso delle tecnologie digitali per gestire il welfare in modo sempre più proattivo e predittivo.



VISION: "Vogliamo costruire un Paese in cui ogni persona possa crescere e contribuire alla crescita". L'ambizione più profonda dell'Ente è di supportare un flusso continuo di scambio del valore tra individui e Società per garantire a ognuno il pieno sviluppo della sua persona e alla collettività l'effettiva partecipazione allo sviluppo.

L'INPS, consapevole dell'importanza del suo contributo alla **cultura della previdenza**, come servitore dello Stato ha l'obbligo di agire sempre nel **rispetto della legge**, in maniera responsabile e con la massima attenzione, attenendosi ai **principi di legalità, correttezza professionale, etica e lealtà**. Sono queste le regole a cui l'Ente si ispira, operando con **integrità morale, onestà e rettitudine** nello svolgimento del servizio.



Figura 1: I valori dell'INPS

I valori non sono ciò che l'INPS dice, ma ispirano tutto ciò che fa. L'innovazione, in cui l'Istituto è costantemente impegnato, abilita e supporta i valori riportati di seguito:

Responsabilità – La responsabilità è un dovere



L'INPS sa di avere un'importante missione sociale ed è consapevole delle responsabilità che ne derivano. Per questo rispetta sempre gli impegni presi verso le persone e la società. Assicurare risposte efficaci e servizi efficienti è un problema che l'Istituto si pone, anche quando il percorso è complesso e non dipende solo dall'INPS. Offrire alle persone il supporto necessario è un suo compito, anche quando le persone non conoscono le procedure o non conoscono i propri diritti.

Inclusività – Serviamo tutti, oltre ogni categoria

Agire ispirati dai principi costituzionali di uguaglianza e parità di condizioni.

Per l'Ente, non è il genere, l'etnia, l'abilità o lo status a definire chi siamo, cosa possiamo diventare e ottenere: **il focus è sempre il bisogno, mai la categoria.** Ciascun cittadino che si interfaccia con l'Istituto trova accoglienza su ogni canale. Il catalogo servizi risponde alla diversità di bisogni in ogni fase della vita. Pur gestendo alti livelli di complessità, i tecnicismi sono minimizzati per rendere le cose più semplici per tutti.



Miglioramento continuo – Fare meglio, fare la differenza



Eccellenza non come un obiettivo da raggiungere, ma come base di partenza. L'obiettivo è quello di lavorare e innovare per fare sempre meglio. Per questo, **la capacità di ascolto e la soddisfazione delle persone guidano l'Istituto in ogni sua azione.** Questo coraggio nasce dalla profonda convinzione dell'importanza della missione che è stata affidata all'INPS e che spinge l'Ente a continuare a crescere e a migliorare costantemente.

Rispetto – Il rispetto, prima di tutto

L'Istituto, consapevole che il suo operato impatta direttamente sulla vita delle persone, agisce con rispetto verso ciascuno guardando agli interessi della collettività, creando e rinnovando la fiducia dei cittadini. È fondamentale bilanciare gli interessi e contribuire alla riduzione delle disuguaglianze, essere puntuali e risolutivi: utilizzare le tecnologie digitali per assicurare procedure ancora più veloci ed efficaci. L'INPS raccoglie milioni di dati e informazioni e li utilizza per captare le necessità delle singole persone ed essere ancora più capaci di anticiparne e prevederne i bisogni, al fine di personalizzare il servizio e l'esperienza.



Concretezza – Il presente conta

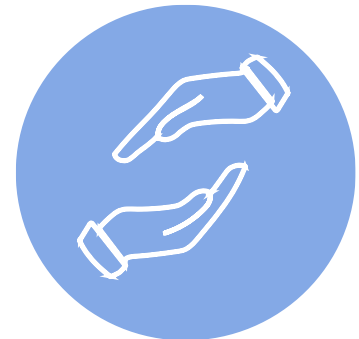


Quello che facciamo oggi influisce sul nostro domani.

Questo è il motivo per cui l'Istituto pensa che sia importante imparare dal passato, essere orientati al futuro e preferire sempre l'oggettività, l'azionabilità e la misurabilità del presente. L'Ente dà risposte concrete alle esigenze e alle aspirazioni dell'utente. Le metriche di successo, concrete, misurabili e confrontabili, sono riferite alla soddisfazione delle aspirazioni di ciascuno. Sono preferiti i fatti allo storytelling, i risultati alle dichiarazioni.

Ascolto – La giusta misura delle cose

L'Istituto gestisce i contributi di milioni di persone: i criteri di economicità, giustizia e trasparenza sono fondamentali. Per questo, l'INPS si mette in ascolto, agendo con discrezione, sobrietà e senso della misura. In particolare, attribuisce grande valore alle opinioni e ai giudizi dei cittadini, che vengono raccolti tramite un modello strutturato di rilevazione della soddisfazione dell'utente su tutti i touch point disponibili. Questo sistema analizza l'attività dell'Istituto nel suo complesso e coinvolge direttamente gli utenti già nella fase di progettazione dei servizi loro dedicati. L'Ente riconosce il valore e i meriti degli altri e cerca sempre di apprendere da tutti. Ogni sfida viene affrontata con l'obiettivo di migliorare i servizi.



Box 3: La nuova identità visiva dell'INPS per celebrare 125 anni di storia



A inizio 2023, in occasione della **ricorrenza del 125° anniversario della nascita**, l'INPS ha adottato una comunicazione volta a rendere riconoscibile la sua azione e i suoi valori in un nuovo contesto di digitalizzazione e di centralità dell'utente.

Questa iniziativa, come quella del nuovo portale dell'INPS⁵, rientra all'interno di un intervento più ampio che prevede tra le sue principali articolazioni una nuova identità visiva che segna **il legame con il passato ma anche l'apertura verso il futuro**.

Pur rappresentando una decisa evoluzione, il logo presenta un elevato livello di continuità con il precedente, preservando così la propria riconoscibilità per gli utenti. Il cambiamento dell'Istituto è rappresentato dal nuovo simbolo adottato, ispirato al **nastro di Möbius**: una superficie non orientabile il cui interno ed esterno corrispondono, percorribile in continuità nella sua interezza. Il significato di questa scelta si riassume con la volontà di creare uno spazio dove **interazione, dialogo e apertura verso i cittadini** si sostituiscono al concetto più statico di centralità.

⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 5, paragrafo 5.1.

La Governance e il modello operativo

02

2. La governance e il modello operativo

INPS al servizio del Paese.

L'organizzazione interna dell'INPS è il riflesso dell'**impegno** preso in qualità di promotore del **benessere economico e sociale dell'Italia**.

54 Punti INPS

DISLOCATI SUL TERRITORIO
NAZIONALE

**19 Direzioni
Centrali**

DIVISE TRA
STRUTTURE STRUMENTALI,
DI PRODOTTO E DI SUPPORTO

**446 Sedi sul
territorio**

TRA DIREZIONI REGIONALI,
DIREZIONI DI COORDINAMENTO
METROPOLITANO, DIREZIONI
PROVINCIALI, FILIALI
METROPOLITANE, FILIALI
PROVINCIALI, AGENZIE
COMPLESSE E AGENZIE

2.1. La governance

GRI 2-9

GRI 2-10

GRI 2-11

La governance dell'INPS è radicata su principi di **solidità e trasparenza**. Ai sensi dell'art. 3 del Decreto Legislativo n. 479/1994, come di recente modificato dal decreto-legge 10 maggio 2023, n. 51, convertito con modificazioni con legge 3 luglio 2023, n. 87, gli Organi dell'Istituto sono:

- **Presidente:** ha la legale rappresentanza dell'Istituto, convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione, ne predispone l'ordine del giorno e ne assicura la relativa istruttoria. Inoltre, può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), cura i rapporti con gli Organi istituzionali e firma gli atti e i documenti che comportano impegni per l'Ente. Il Presidente è nominato ai sensi della legge 24 gennaio 1978, n. 14, con la procedura di cui all'articolo 3 della legge 23 agosto 1988, n. 400, tra persone di comprovata competenza e professionalità, con specifica esperienza nonché di indiscussa moralità e indipendenza, nel rispetto dei criteri di imparzialità e garanzia; la deliberazione del Consiglio dei ministri è adottata su proposta del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze. La **durata** della sua **carica è di 4 anni**;
- **Vice Presidente:** è membro del Consiglio di Amministrazione, sostituisce il Presidente e può svolgere tutte le funzioni ad esso delegate. È nominato ai sensi della legge 24 gennaio 1978, n. 14, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e la **durata** della sua **carica è di 4 anni**⁶;
- **Consiglio di Amministrazione (CdA):** definisce l'indirizzo politico amministrativo dell'Istituto, predispone i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo e il conto consuntivo, nonché le variazioni di bilancio. Assegna al Direttore Generale le risorse finanziarie da destinare ai singoli centri di responsabilità e di spesa per il conseguimento degli obiettivi fissati e per la gestione operativa delle attività. Trasmette trimestralmente al CIV una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo e al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal CIV. Il CdA è composto dal Presidente dell'Istituto, che lo presiede, dal Vice Presidente e da tre membri, tutti scelti tra persone dotate di comprovata competenza e professionalità, nonché di indiscussa moralità e indipendenza. Il CdA è composto da membri la cui nomina è frutto di decisioni politiche, riflesso

⁶ Nel 2023 la figura del Vice Presidente è stata eliminata dal novero degli Organi dell'Istituto ai sensi della legge 87/2023.

dell'orientamento e delle scelte dell'esecutivo. La carica di Consigliere di Amministrazione è incompatibile con quella di componente del CIV. **Il CdA viene eletto ogni 4 anni;**

- **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**⁷: è un organo collegiale di indirizzo politico, che individua le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'INPS e approva il bilancio preventivo e il conto consuntivo, nonché i piani pluriennali e i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento predisposti dal CdA, verificandone i risultati. È composto da 24 membri – designati dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi – nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Resta in carica 4 anni e al suo interno, nel corso della prima seduta, elegge il proprio presidente individuato tra i rappresentanti dei lavoratori dipendenti;
- **Collegio dei Sindaci**⁸: è composto da 7 membri in rappresentanza dei Ministeri del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell'Economia e delle Finanze, nominati con decreto interministeriale, con una carica della durata di 4 anni. Il presidente è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, nel quale viene designato anche il Vice Presidente (art. 10 legge 88/1989). Il collegio vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto, redige le relazioni sui bilanci di previsione, sui conti consuntivi e sugli stati patrimoniali riferendone al Presidente dell'INPS;
- **Direttore Generale**: viene nominato su proposta del CdA, con le procedure di cui all'art. 8 del decreto del Presidente della Repubblica 30 aprile 1970, n. 639, così come modificato dall'art. 12 della legge 9 marzo 1989, n. 88. Partecipa, con voto consultivo, alle sedute del CdA e può assistere a quelle del CIV. Ha la responsabilità del conseguimento dei risultati e degli obiettivi, sovrintende al personale e all'organizzazione dei servizi assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo. La sua durata in carica è di 4 anni⁹.

Inoltre, con il conferimento dell'incarico alla dott.ssa Micaela Gelera come Commissario Straordinario dell'INPS, si riporta di seguito la descrizione del ruolo a lei designato:

- **Commissario Straordinario**: il Commissario è scelto tra persone di comprovata competenza e professionalità, nonché di indiscussa moralità e indipendenza, nel rispetto dei criteri di imparzialità e garanzia. Durante il periodo in cui è in carica, assume i poteri di

⁷ Fonte: titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo, Decreto Legislativo 30 giugno 1994, n.479.

⁸ Fonte: titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo, Decreto Legislativo 30 giugno 1994, n.479.

⁹ Con il Decreto-Legge 51/2023 il CdA rimane sempre in carica per 4 anni, ma è stata eliminata la figura del Vice Presidente. Inoltre, è stata modificata la durata della carica del DG che è stata ridotta da 5 anni a 4 anni.

ordinaria e straordinaria amministrazione attribuiti al Presidente e al Consiglio di Amministrazione ai sensi della disciplina vigente.

Operano altresì all'interno dell'Istituto:

- **Magistrato della Corte dei Conti**¹⁰: nominato dal Presidente della Corte stessa, esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto e assiste alle sedute degli Organi di amministrazione e di revisione;
- **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**¹¹: sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, riferendone annualmente all'organo di indirizzo politico-amministrativo. La durata dell'incarico di membro dell'Organismo Indipendente di Valutazione è di 3 anni, rinnovabile una sola volta presso la stessa amministrazione;
- **Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse**: stabiliscono le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi in materia di contributi dovuti alle gestioni e formulano proposte al Presidente dell'INPS in materia di contributi e prestazioni.

In ottemperanza alla determinazione del Direttore Generale n. 254 del 26 settembre 2022 è stato ricostituito il **Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**¹². Si tratta di un organo paritetico ed è composto da rappresentanti dell'Amministrazione e delle Organizzazioni sindacali. Attualmente il Comitato è composto da 53 membri, tra titolari e supplenti, suddivisi come da Tabella 3 seguente:

Tabella 3: Composizione CUG al 2023					
	AMMINISTRAZIONE	ORG. SINDACALI	PRESIDENTE E VICEPRESIDENTE	SEGRETERIA	TOTALE
Uomini	8	4	-	-	12
Donne	17	21	2	1	41
Totale	25	25	2	1	53

¹⁰Fonte: [inps.it/ Amministrazione Trasparente/ Organizzazione/ Altri Organi](https://inps.it/AmministrazioneTrasparente/Organizzazione/AltriOrgani).

¹¹Ogni amministrazione si deve dotare di un Organismo Indipendente di Valutazione della performance ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 150/2009. La nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione è effettuata dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo ai sensi dell'art. 14 bis del D. Lgs. n. 150 del 2009.

¹²Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 5, paragrafo 5.3.

2.2. Modello organizzativo dell'Istituto

L'Istituto è articolato in **strutture centrali, regionali e di coordinamento metropolitano** con compiti di indirizzo, monitoraggio e coordinamento, e in **sedi territoriali** con funzioni operative e di contatto con l'utenza. Per migliorare la propria azione attraverso la ripartizione e l'attribuzione di responsabilità e funzioni, l'INPS, si è dotato di un'organizzazione "a rete di servizio" distribuita su tutto il territorio nazionale, come riportato nelle Figure 2 e 3 seguenti che rappresentano l'assetto organizzativo dell'Istituto prima e dopo il conferimento dell'incarico al Commissario Straordinario, avvenuto in data 15 giugno 2023.

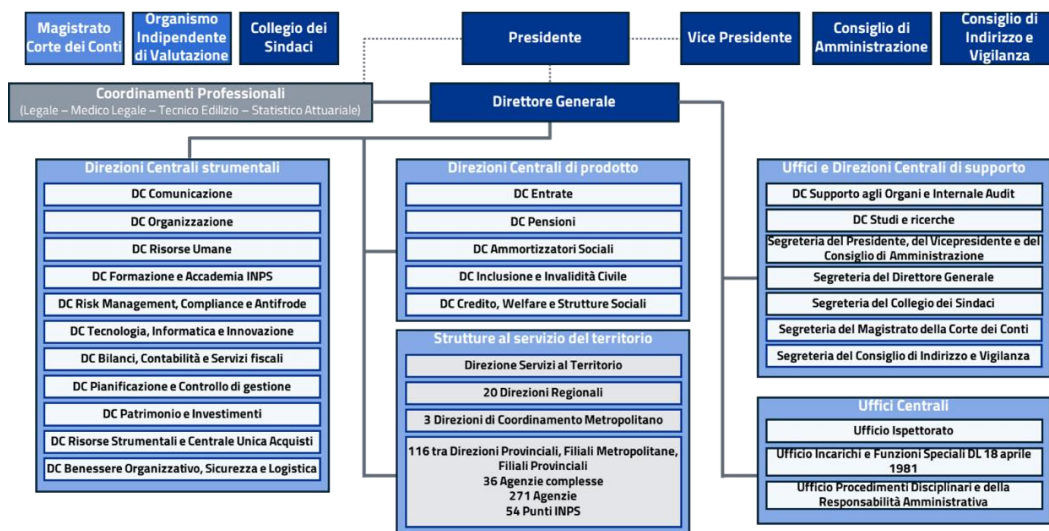


Figura 2: Assetto organizzativo dal 1° gennaio al 14 giugno 2023

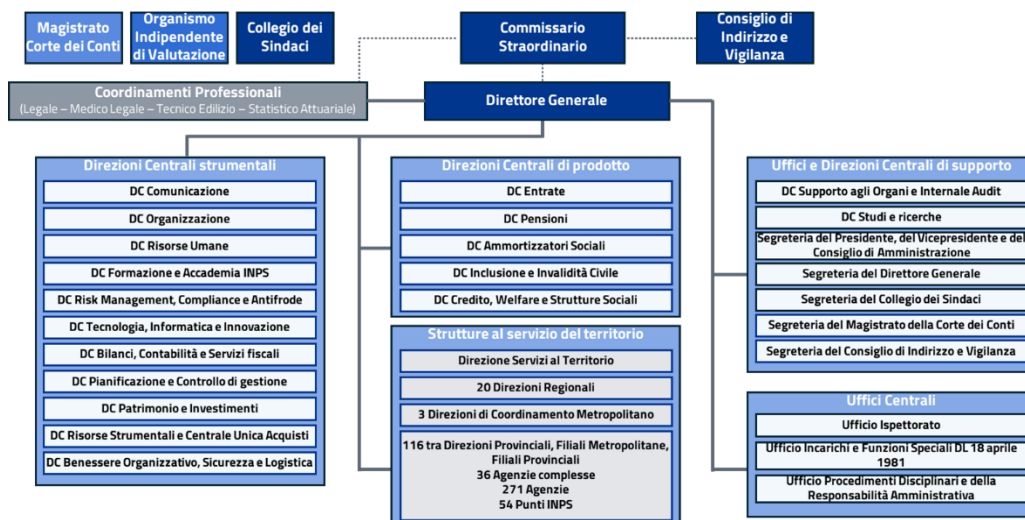


Figura 3: Assetto organizzativo dal 15 giugno al 31 dicembre 2023¹³

¹³ Fonte: Deliberazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) n. 137 del 7 settembre 2022.

Questa riorganizzazione tiene conto delle molteplici e differenti funzioni e prestazioni che l'Istituto è tenuto a presidiare, adottando la massima flessibilità organizzativa possibile per consolidare e migliorare la relazione con l'utenza. La **Direzione Generale** svolge funzioni di direzione, coordinamento, indirizzo, programmazione e controllo per l'attuazione delle direttive degli Organi. Nello svolgimento delle funzioni precedentemente illustrate è coadiuvata da:

- **19 Direzioni centrali** (di cui 11¹⁴ strumentali, 5¹⁵ di prodotto e 2¹⁶ di supporto, 1 di servizi al territorio);
- **4 Coordinamenti professionali** (Coordinamento Generale Legale, Coordinamento Generale Medico Legale, Coordinamento Generale Statistico Attuariale, Coordinamento Generale Tecnico Edilizio);
- **3 Uffici centrali** (Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa, Ufficio Incarichi e Funzioni Speciali - D.L. 18 aprile 1981, Ufficio Ispettorato);
- **5 Uffici di supporto** (Segreteria del Collegio dei Sindaci, Segreteria del Magistrato della Corte dei Conti, Segreteria del Direttore Generale, Segreteria del Presidente, del Vice Presidente e del Consiglio di Amministrazione, Segreteria del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza).

A livello centrale, la Direzione Servizi al Territorio assicura l'attività di raccordo tra strutture centrali e territoriali per garantire l'uniformità sul territorio nazionale dell'erogazione del servizio, secondo le specifiche operative e di qualità stabilite dall'Istituto, anche attraverso la gestione del contatto diretto con l'utenza.

A livello territoriale l'Istituto garantisce il presidio tramite:

- le **Direzioni Regionali** e di **Coordinamento Metropolitano**: hanno il compito di assicurare la creazione di valore per l'utenza, garantendo una efficace erogazione dei servizi e una efficiente gestione dei processi istituzionali delle strutture territoriali di competenza, in attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione Generale;
- le **Direzioni Provinciali**, le **Filiali Metropolitane** e **Provinciali**: sono strutture operative e locali che assicurano la gestione delle funzioni di produzione e consulenza nell'ambito dei flussi contributivi e della vigilanza documentale e nell'ambito delle prestazioni e dei servizi individuali;

¹⁴ DC Organizzazione – DC Risorse Umane – DC Formazione e Accademia INPS – DC Risk Management, Compliance e Antifrode – DC Tecnologia, Informatica e Innovazione – DC Bilanci, Contabilità e Servizi fiscali – DC Pianificazione e Controllo di Gestione – DC Patrimonio e Investimenti – DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti – DC Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica – DC Comunicazione.

¹⁵ DC Entrate – DC Pensioni – DC Ammortizzatori Sociali – DC Inclusione e Invalidità Civile – DC Credito, Welfare e Strutture Sociali.

¹⁶ DC Supporto agli Organi e Internal Audit – DC Studi e Ricerche.

- le **Agenzie Complesse** e le **Agenzie**: sono strutture operative che garantiscono la prossimità all'utenza ed assicurano le funzioni di orientamento, consulenza e produzione dei servizi;
- i **Punti INPS**: sono moduli organizzativi istituiti, di norma, in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni per realizzare una maggiore economicità del servizio e prossimità all'utenza, con la presenza di personale dell'INPS.

Con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) n. 137 del 7 settembre 2022, è stato rivisto l'**Ordinamento delle Funzioni Centrali e Territoriali dell'INPS**¹⁷. Il documento, oltre ad illustrare il nuovo assetto organizzativo, fornisce istruzioni operative per la gestione della fase attuativa che dovrà tener conto delle finalità rappresentate nella Figura 4.

Tra i principali interventi di riorganizzazione messi in atto con il nuovo Ordinamento, si segnalano i cambiamenti che impattano sul modello organizzativo o sull'approccio operativo e gestionale il cui dettaglio è riportato nelle successive Tabelle 4 e 4-bis.



Figura 4: Le finalità dell'Ordinamento delle Funzioni Centrali e Territoriali dell'INPS

*3-i: La società 3i, così chiamata perché coinvolge INPS, INAIL e ISTAT, è stata creata nel 2022 al fine di supportare l'attuazione delle strategie di trasformazione digitale delle P.A.

¹⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Nuovo Ordinamento delle Funzioni Centrali e Territoriali dell'INPS](#).

Tabella 4: Interventi di riorganizzazione messi in atto con il nuovo Ordinamento**CAMBIAMENTI CHE IMPATTANO SUL MODELLO ORGANIZZATIVO**

Introduzione di una nuova area denominata Sustainability Management, responsabile del presidio delle tematiche di sostenibilità e della gestione e monitoraggio di tutte le iniziative in ambito ESG¹⁸.

Introduzione di una funzione di Experience Authority per garantire la standardizzazione e la semplificazione della relazione tra utente e Istituto su tutti i canali di contatto.

Introduzione del *Crisis Management* per garantire un presidio che gestisca, anche in via preventiva, le situazioni di crisi che implicino un rischio reputazionale per l'Istituto e le eventuali situazioni di emergenza.

L'evoluzione del ruolo delle Direzioni Centrali in ottica di responsabilizzazione sull'evoluzione delle procedure e sulla qualità/valore dei servizi erogati.

Evoluzione del ruolo della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione in considerazione dell'arricchimento delle competenze sui temi di innovazione e della gestione della partnership con la società 3-I (INPS, INAIL e ISTAT).

Tabella 4-bis: Interventi di riorganizzazione messi in atto con il nuovo Ordinamento**CAMBIAMENTI CHE IMPATTANO SULL'APPROCCIO OPERATIVO E GESTIONALE**

Introduzione di un modello integrato di valutazione e gestione del rischio e di approcci operativi e metodologie per una gestione "preventiva" dei rischi.

Il presidio delle opportunità di finanziamento e delle relazioni istituzionali connesse, per assicurare all'Istituto un'efficace gestione delle risorse finanziarie, anche europee, e il potenziamento del ruolo di promotore di strategie volte all'evoluzione e all'innovazione dei sistemi di sicurezza sociale.

La valorizzazione del ruolo attivo dell'Istituto di supporto tecnico ed operativo all'attività degli Organi di Governo nell'ambito dell'evoluzione delle norme in materia di sicurezza sociale, potenziando il patrimonio informativo e di conoscenze di cui l'Istituto dispone.

La riorganizzazione ha reso l'INPS ancor più resiliente e adattivo al cambiamento, con un'ampia capacità di governo e capace di promuovere sinergie e di valorizzare le competenze interne.

Con determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023 si è provveduto al recepimento, nel Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, delle disposizioni di cui all'art. 1 del Decreto-Legge 10 maggio 2023, n. 51, convertito con modificazioni dalla Legge 3 luglio 2023, n. 87, recante la "Riforma dell'ordinamento degli enti previdenziali pubblici".

La disposizione in argomento, con la finalità *"di razionalizzare e semplificare i procedimenti amministrativi degli enti previdenziali pubblici e di riordinare e potenziare i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dei medesimi"*

¹⁸ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al Capitolo 3, paragrafo 3.3.

enti", ha apportato all'articolo 3 del Decreto Legislativo 30 giugno 1994, n. 479, relativo all'ordinamento degli enti pubblici di previdenza e assistenza, le modificazioni che di seguito si espongono in sintesi:

- a) ha eliminato il Vice Presidente dal novero degli organi dell'Istituto (art. 1, comma 1, lettera a) e lettera c) del D.L. n. 51/2023);
- b) ha previsto che il Presidente sia nominato "tra persone di comprovata competenza e professionalità, con specifica esperienza nonché di indiscussa moralità e indipendenza, nel rispetto dei criteri di imparzialità e garanzia" (art. 1, comma 1, lettera b) del D.L. n. 51/2023);
- c) ha previsto (fattispecie prima contemplata dall'art. 8, comma 3 del D.P.R. n. 639/1970, ora abrogato dal comma 5 dell'art. 1 del D.L. n. 51/2023) che il Consiglio di Amministrazione propone al Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali la nomina del Direttore Generale e che il medesimo organo - attesa l'abolizione del Vice Presidente - è composto dal Presidente dell'Istituto, che lo presiede, e da quattro membri "tutti scelti tra persone di comprovata competenza e professionalità, con specifica esperienza nonché di indiscussa moralità e indipendenza, nel rispetto dei criteri di imparzialità e garanzia." (art.1, comma 1, lettera d) del D.L. n. 51/2023);
- d) ha stabilito che il Direttore Generale, nominato dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, su proposta del Consiglio di Amministrazione, sia scelto "tra persone di comprovata competenza e professionalità nonché di indiscussa moralità e indipendenza, nel rispetto dei criteri di imparzialità e garanzia"; la contestuale abrogazione dell'art. 8, comma 3 del D.P.R. n. 639/1970, operata dal comma 5 dell'art. 1 del D.L. n. 51/2023, ha, inoltre, fatto venire meno il vincolo previgente in virtù del quale il Direttore Generale veniva scelto tra i dirigenti generali dell'Istituto ovvero tra esperti delle discipline attinenti ai compiti del medesimo e la durata di cinque anni della sua carica che, ora, è uniformata a quattro anni previsti per tutti gli organi, come precisato di seguito (art. 1, comma 1, lettera e) del D.L. n. 51/2023);
- e) ha uniformato la durata in carica di tutti gli Organi a quattro anni.

INPS e l'impegno verso la sostenibilità

03

3. L'INPS e l'impegno verso la sostenibilità

Da Ente di previdenza a Ente del welfare per tutti¹⁹.

L'INPS vuole di ampliare la propria missione per **contribuire attivamente** alla costruzione di un **Paese più equo e inclusivo**, promuovendo la **sostenibilità** e l'**equità sociale**.

473
iniziative ESG

NUMERO DI INIZIATIVE MAPPATE
INTRAPRESE DALL'ISTITUTO
NEL 2023²⁰

12
temi materiali

TEMATICHE RILEVANTI
INDIVIDUATE PER L'INPS²¹

SDGs:



OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE
DELL'ONU MAGGIORMENTE
RILEVANTI PER L'ISTITUTO²²

¹⁹ Fonte: intervista al Direttore Generale dell'INPS Vincenzo Caridi, nella serie di interviste ai "protagonisti del cambiamento", a cura di Gianni Dominici, Direttore Generale di FPA, gennaio 2023.

²⁰ Numero totale di iniziative inerenti all'intero anno 2023 e mappate a seguito dell'attività "Assessment attuale grado di sostenibilità" svolta nel 2024.

²¹ Numero di temi materiali individuati a seguito dell'attività "Analisi di materialità", svolta nel 2024.

²² SDGs considerati maggiormente rilevanti in relazione all'INPS dai Dirigenti inclusi nel percorso formativo sulla sostenibilità "Induction alla Dirigenza", svolto nel 2024.

3.1. Contesto di riferimento e sfide globali

Nel corso degli ultimi decenni, profondi **mutamenti socioeconomici globali** hanno progressivamente trasformato il panorama in cui l'Istituto opera:

- l'avvento della **globalizzazione** negli anni ha riconfigurato il mercato del lavoro;
- la **crescente precarietà occupazionale** e la **significativa disuguaglianza di reddito** hanno portato ad un aumento dell'**insicurezza economica e sociale** per molte **famiglie**;
- la **crisi finanziaria globale** del 2008 ha avuto un impatto duraturo sull'economia, ulteriormente destabilizzata dalla crisi del **debito sovrano europeo** del 2011;
- il crescente **fenomeno migratorio** ha sollevato nuove sfide per l'**inclusione sociale e lavorativa**;
- la pandemia da **COVID-19** ha messo a dura prova la **resilienza economica e sociale** del Paese;
- l'**instabilità geopolitica internazionale**, evidenziata dai principali conflitti come la **guerra in Ucraina** e il conflitto tra **Israele e Palestina**, ha creato nuove incertezze;
- l'elevata **inflazione**, fenomeno che non si riscontrava da decenni nel nostro Paese, rappresenta una sfida economica rilevante;
- i notevoli **cambiamenti demografici** che il Paese sta affrontando, come il declino del **tasso di natalità** e l'**invecchiamento** della **popolazione**, pongono significative pressioni sul sistema previdenziale e di welfare.

A completamento del quadro sopra riportato, il **cambiamento climatico** rappresenta una sfida globale con ripercussioni dirette anche sul **contesto socioeconomico** italiano. Eventi climatici estremi, come alluvioni e siccità, stanno diventando sempre più frequenti e richiedono una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale e alla **resilienza delle infrastrutture**. Le conseguenze del cambiamento climatico impattano su vari settori, compreso il mercato del lavoro, e sollevano questioni relative alla **protezione sociale di lavoratori e famiglie** colpite da tali eventi.

Tutti questi fattori pongono ulteriori sfide al sistema italiano di previdenza sociale richiedendo risposte efficaci per tutelare il benessere dei cittadini. In questo contesto complesso e dinamico, l'INPS si impegna a **fornire un sistema di previdenza sociale resiliente, adeguato e sostenibile nel lungo termine**. L'Istituto si propone di rispondere con flessibilità e competenza alle esigenze attuali e future, garantendo protezione sociale e promuovendo il benessere di tutti i cittadini.

3.2. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

L'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite, approvata nel settembre 2015, rappresenta una risposta innovativa e strutturata alle sfide globali contemporanee. Articolata in **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (SDGs – *Sustainable Development Goals*) e 169 target sottostanti, costituisce un punto di riferimento per tutte le organizzazioni che intendono intraprendere un percorso di sostenibilità, rappresentando una pietra miliare nel **cammino globale verso un futuro più equo e sostenibile**.

Gli SDGs introducono elementi innovativi di contenuto e approccio: nascono da un dialogo esteso e multistakeholder; si rivolgono a tutti i Paesi indistintamente; riconoscono le imprese come attori chiave della soluzione; danno ugual peso e valore a tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile – economica, sociale e ambientale – tra loro strettamente connesse.



Figura 5: Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Dal 2015 diverse organizzazioni, a livello nazionale e sovranazionale, hanno riconosciuto l'importanza di allineare le proprie attività agli obiettivi dell'Agenda 2030. Adottando questo approccio è possibile massimizzare l'impatto positivo delle azioni intraprese e raggiungere con

maggiore efficacia gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. La sfida principale consiste nell'integrare questi obiettivi in pratiche quotidiane, strategie a lungo termine e politiche inclusive.

In questo contesto, l'**Unione europea** mobilita risorse e sviluppa piani d'azione per promuovere gli SDGs nelle sue politiche. Un esempio emblematico è l'ambizioso piano europeo denominato "**Green Deal**²³", che mira a fare dell'**Europa** il primo continente a **impatto climatico zero entro il 2050**. Questo rappresenta un passo fondamentale per trasformare le sfide ambientali in opportunità di crescita e innovazione, sottolineando l'importanza di un approccio sostenibile a livello globale.

L'Italia ha risposto con solerzia all'appello delle Nazioni Unite recependo ed implementando l'Agenda 2030 attraverso due iniziative chiave: la creazione dell'**Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS)** e la definizione della **Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS)**.

L'**ASVIS**²⁴, nata nel 2016, si è posta l'obiettivo di **sensibilizzare e mobilitare il sistema italiano intorno agli SDGs**, promuovendo una cultura della sostenibilità attraverso iniziative, dialoghi, formazione e ricerca.

La **SNSvS**²⁵, adottata dal Governo italiano nel 2017 e revisionata nel 2022 dopo un ampio processo partecipativo²⁶, mira a **integrare la sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle politiche pubbliche** e nelle pratiche aziendali. La Strategia si radica su cinque pilastri fondamentali, le "**5P**"²⁷ delineate dall'Agenda 2030: **Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership**, articolandosi in 15 scelte strategiche che coprono vari settori, dalla gestione responsabile delle risorse naturali al contrasto delle disuguaglianze sociali, avvalendosi di un approccio partecipativo che coinvolge diversi stakeholder. Nonostante gli sforzi per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 stiano proseguendo con determinazione, il tragitto ancora da compiere richiede un'attenzione crescente e una sempre più solida collaborazione multisettoriale.

In tale contesto, l'impegno nazionale su tali temi è stato ulteriormente rafforzato attraverso la modifica degli articoli 9 e 41 della Costituzione italiana, avvenuta a febbraio 2022 (legge cost.

²³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Il Green Deal europeo](#).

²⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile \(asvis.it\)](#).

²⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica \(mase.gov.it\)](#).

²⁶ Il processo ha coinvolto i Ministeri competenti, la Conferenza Stato-Regioni-Province autonome, gli enti territoriali, la società civile e le realtà riunite nel Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

²⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Le 5 P | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica \(mase.gov.it\)](#).

n.1/2022), che ha introdotto tra i compiti della Repubblica la "tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi anche nell'interesse delle future generazioni".

Alla luce di ciò, per l'INPS la sostenibilità costituisce una missione coerente ai valori fondanti dell'Istituto stesso. Il suo impegno è radicato nella sua natura di servire la società in modo responsabile, di contribuire ad un futuro migliore e di ispirare altri a seguirne l'esempio.

Il percorso di sostenibilità dell'Istituto, attraverso un'analisi interna che ha visto il coinvolgimento della propria Dirigenza, mira a contribuire a tutti gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile con un particolare focus sui seguenti:



Nelle pagine che seguono viene illustrato in modo dettagliato l'approccio adottato dall'Istituto nella gestione delle tematiche ESG.

3.3. Il percorso di sostenibilità

Nel 2022 – con la pubblicazione della Direttiva Applicativa “Nuovo ordinamento delle funzioni 2023²⁸” – si è consolidato l’impegno istituzionale dell’INPS verso la sostenibilità. In particolare, la Direttiva ha istituito la funzione “**Sustainability Management**” all’interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica (in seguito DCBOSL).

L’obiettivo principale della nuova funzione è quello di misurare, gestire e comunicare gli impatti dell’Istituto, massimizzandone i positivi e minimizzandone i negativi. L’ambizione, tuttavia, va oltre, puntando a contribuire attivamente alla promozione dell’inclusività ed equità, al consumo responsabile delle risorse e all’innovazione digitale attraverso azioni concrete e misurabili. In particolare, la funzione del Sustainability Management presidia i seguenti 3 ambiti:

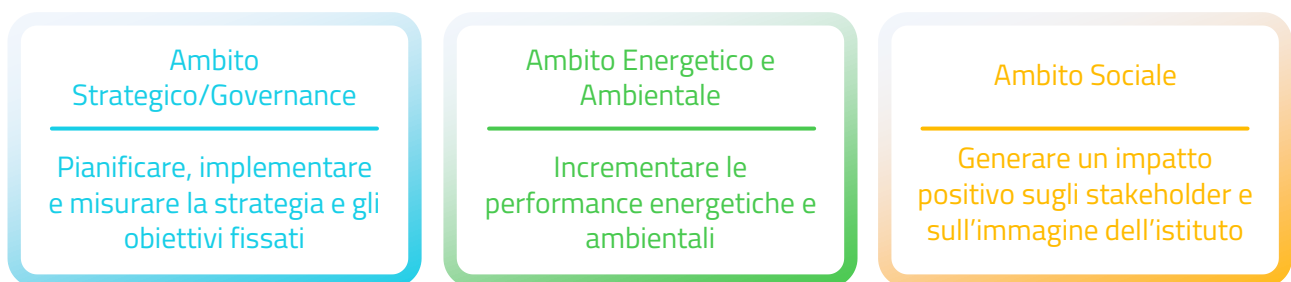


Figura 6: Gli ambiti di presidio della nuova funzione “Sustainability Management”

Rispetto agli ambiti illustrati in Figura 6, assumono crescente importanza le figure di Energy Manager e Mobility Manager che coadiuvano la funzione Sustainability Management nello svolgimento delle proprie attività a livello energetico e ambientale:

- **Energy Manager:** responsabile della gestione e del monitoraggio dei consumi dell’Ente, il cui ruolo si rafforza per individuare le possibili iniziative di efficientamento energetico, riduzione e compensazione delle emissioni e selezione delle migliori soluzioni di approvvigionamento energetico, in linea con le responsabilità previste dalla legge n. 10/1991;
- **Mobility Manager:** responsabile della mobilità all’interno dell’Istituto che ha visto ampliato il proprio ruolo di supporto e guida della pianificazione, gestione e promozione di soluzioni di mobilità sostenibile, con conseguente ottimizzazione e riduzione dei costi e degli impatti sul territorio. La figura del Mobility Manager ha il compito di definire il Piano

²⁸ Fonte: [deliberazione del CdA n. 137 del 7 settembre 2022.](#)

degli Spostamenti Casa-Lavoro, ove vengono identificate le possibili iniziative utili a ridurre gli effetti socio-ambientali connessi agli spostamenti dei dipendenti.

La funzione di Sustainability Management orchestra e coordina, grazie alla collaborazione con le altre strutture chiave dell'INPS, l'integrazione e la gestione delle tematiche ESG nelle attività dell'Istituto. Questo approccio consente all'Istituto di migliorare l'efficienza operativa, ridurre l'impatto ambientale e promuovere una gestione responsabile delle risorse.

Il percorso di sostenibilità – Le attività svolte

La Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica, con l'attiva partecipazione delle altre Strutture e delle funzioni chiave dell'INPS, ha dato avvio a diverse iniziative per porre solide basi a un percorso di integrazione della sostenibilità nell'attività quotidiana dell'Istituto. Tra queste si annoverano:

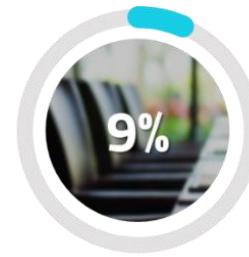
- il **percorso di formazione sulla sostenibilità**, finalizzato a promuovere e formare i dipendenti dell'Istituto in ambito ESG e diffondere una cultura sostenibile;
- l'istituzione della figura degli **ESG Ambassador** all'interno delle Strutture INPS, i quali svolgono un ruolo chiave, agendo come "antenne sul territorio" per recepire le necessità locali e raccogliere iniziative rilevanti in ambito ESG, contribuendo così a integrare la sostenibilità in tutte le attività e i processi dell'Istituto;
- l'**assessment delle iniziative ESG**, che ha l'obiettivo di rappresentare le iniziative in ambito di sostenibilità promosse dall'Istituto. Questo processo ha consentito di identificare le aree di forza e di miglioramento in termini ambientali, sociali e di governance, analizzando e selezionando le attività in base ai criteri di **pertinenza, potenziale impatto sulle dimensioni ESG e coerenza** con la Mission e i valori dell'Istituto. L'assessment si è rivelato un valido strumento per valutare l'attuale capacità dell'Istituto di adottare misure concrete per promuovere lo sviluppo sostenibile. Sono state mappate un totale di **473 iniziative**, di cui il 3% in ambito ambientale, l'88% in ambito sociale e il 9% in ambito di governance, come illustrato nella seguente infografica:



DIMENSIONE AMBIENTALE



DIMENSIONE SOCIALE



DIMENSIONE DI GOVERNANCE

- la **mappatura** degli **stakeholder** che ha consentito di individuare in maniera esaustiva i potenziali portatori di interesse interni ed esterni all'Istituto²⁹ mediante l'analisi del contesto organizzativo;
- l'**analisi** di **materialità** che ha portato a delineare le priorità organizzative dell'INPS grazie all'ascolto dei suoi stakeholder. Il processo di analisi ha consentito di individuare e valutare i temi ambientali, sociali e di governance ritenuti rilevanti (c.d. "materiali") che influenzano e sono influenzati dall'operato dell'Istituto e i relativi impatti³⁰;
- la **mappatura** dei **potenziali rischi ESG** che, basandosi sui risultati emersi dall'analisi dell'anno precedente³¹, ha aggiornato i potenziali rischi e le relative azioni di mitigazione in relazione ai nuovi temi materiali dell'Istituto. In particolare, questa attività ha permesso di individuare 104 rischi potenziali: 26 inerenti alla dimensione ambientale, 52 alla dimensione sociale e 26 alla governance, come illustrato nella successiva infografica. Le attività svolte hanno consentito di classificare i rischi in base alla loro origine – interna, esterna o interna/esterna – e di associare ogni rischio a una o più macrocategorie: climatico, di conformità, operativo, reputazionale e di transizione.



RISCHI AMBIENTALI



RISCHI SOCIALI



RISCHI DI GOVERNANCE

²⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3, paragrafo 3.5.

³⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3, paragrafo 3.5.

³¹ La mappatura dei potenziali rischi ESG dell'anno precedente è stata articolata in due fasi: la prima ha previsto un'analisi di comparazione e benchmark che ha portato a raffrontare enti simili all'INPS in termini di dimensioni, erogazione dei servizi e impatto sociale; la seconda ha analizzato e definito i rischi identificati, con l'obiettivo di acquisirne consapevolezza e minimizzarne l'impatto e la probabilità di accadimento.

Considerati il contesto e le dinamiche socioeconomiche del Paese, si evidenzia come tra i rischi ESG individuati sia stato incluso il rischio demografico, che riguarda l'invecchiamento della popolazione e la diminuzione del tasso di natalità, fattori che influenzano direttamente la sostenibilità del sistema previdenziale. La gestione di tale rischio sarà essenziale per assicurare la continuità dei servizi previdenziali e, più in generale, del sistema di welfare, contribuendo così alla stabilità economico-sociale del Paese.

- l'identificazione e l'aggiornamento di **Purpose, Vision** e **Mission di sostenibilità** dell'Istituto;
- la definizione delle attività e delle **macroaree di intervento prioritario** su cui focalizzare la pianificazione degli **interventi futuri in ambito ESG**, identificando aree strategiche di miglioramento in cui l'INPS può apportare un contributo significativo³².

³² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 7.

3.4. Purpose, Vision e Mission di sostenibilità

L'INPS ha intrapreso un processo di riflessione e ampliamento delle proprie finalità istituzionali con una prospettiva sostenibile, lavorando per delineare il *Purpose*, la *Vision* e la *Mission* di sostenibilità dell'Istituto. Questo percorso è stato caratterizzato da un impegno profondo e da un'analisi accurata, con l'obiettivo di riflettere autenticamente i valori e le aspirazioni dell'Istituto e di comunicare in modo trasparente e coerente le proprie ambizioni agli stakeholder interni ed esterni. Recentemente, *Purpose* e *Mission* di sostenibilità sono stati rivisti integrando il concetto chiave di **valore pubblico**, che è centrale nella pianificazione dell'INPS e rappresenta un elemento ricorrente nel PIAO³³ 2024-2026.

PURPOSE DI SOSTENIBILITÀ: *Rendiamo possibile il benessere e l'inclusione generando Valore Pubblico per il sistema Italia*

Il *Purpose* "Rendiamo possibile il benessere e l'inclusione generando Valore Pubblico per il sistema Italia" si manifesta come il fulcro dell'ambizione dell'Istituto. Questa dichiarazione racchiude la volontà di promuovere il benessere e l'inclusione di tutti i cittadini, generando al contempo Valore Pubblico a livello nazionale. L'inclusione sociale è un obiettivo irrinunciabile, poiché ogni cittadino ha il diritto di partecipare attivamente alla vita della società e di beneficiare delle opportunità offerte dallo Stato. Questo *Purpose* enfatizza il compito dell'Istituto di lavorare con rinnovato interesse e devozione per armonizzare le esigenze del presente con quelle del futuro, promuovendo la sostenibilità e la solidarietà intergenerazionale, e contribuendo così in modo significativo alla creazione di Valore Pubblico per la collettività.

VISION DI SOSTENIBILITÀ: *Puntiamo a farci promotori della sostenibilità all'interno della Pubblica Amministrazione garantendo ascolto, inclusione e benessere delle persone*

L'Istituto vuole incarnare e guidare i principi di sostenibilità all'interno della Pubblica Amministrazione, affermandosi come entità esemplare e propulsiva. La *Vision* cristallizza questo intento, sottolineando la centralità dell'ascolto attivo e dell'inclusione. L'intenzione è consolidare un approccio olistico che pone le persone al centro delle azioni e delle strategie, contribuendo al loro benessere complessivo. L'INPS è determinato a sviluppare pratiche sostenibili e inclusive, integrando tali valori in ogni aspetto operativo, per generare impatti positivi e tangibili sull'ecosistema della Pubblica Amministrazione e nella vita quotidiana dei cittadini.

³³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4, paragrafo 4.2, box 10.

MISSION DI SOSTENIBILITÀ: *Generiamo Valore Pubblico per il Paese, contribuendo a sostenere il benessere economico e sociale dell'Italia, attraverso politiche previdenziali e assistenziali incentrate sui bisogni dell'individuo, con un'attenzione all'ambiente e all'inclusione sociale*

L'elemento centrale della *Mission* di sostenibilità dell'INPS è rappresentato dalla volontà di mettere le proprie competenze al servizio di tutti i cittadini per raggiungere *Purpose* e *Vision* sopra illustrati. Attraverso politiche previdenziali e assistenziali mirate, l'INPS si adopera per rispondere ai bisogni degli individui, contribuendo così a creare valore pubblico e favorire il progresso e il benessere di tutto il Paese. A questo si aggiunge la responsabilità in campo ambientale, imprescindibile per uno sviluppo sostenibile futuro.

3.5. Stakeholder e analisi di materialità

GRI 3-1

GRI 3-2

GRI 3-3

GRI 2-29

Instaurare e sviluppare relazioni di fiducia con gli stakeholder è essenziale per la creazione di valore condiviso. Qualsiasi organizzazione che miri a implementare una strategia e un approccio sostenibile necessita di coinvolgere quei soggetti che, a vario titolo, sono portatori di interesse rispetto alle attività svolte. Tale approccio virtuoso consente di acquisire una maggiore sensibilità e consapevolezza riguardo alle priorità e percezioni dei portatori di interesse che possono influenzare le strategie, le azioni e i risultati istituzionali o esserne influenzati. In quest'ottica, l'Istituto ha:

- condotto un'analisi del contesto organizzativo;
- individuato gli stakeholder interni;
- raggruppato in macrocategorie gli stakeholder esterni individuandoli tra quelli pubblicati sul sito istituzionale;
- prioritizzato gli stakeholder esterni;
- identificato le migliori strategie e modalità di ingaggio per ciascuna categoria di stakeholder.

Mappatura degli Stakeholder

Le attività precedentemente elencate hanno consentito di mappare e rappresentare graficamente gli stakeholder interni ed esterni all'Istituto, come illustrato nella seguente infografica.

La mappatura svolta, che ha tenuto conto delle evoluzioni del contesto organizzativo, è stata accompagnata da un'analisi per l'aggiornamento dell'elenco dei portatori di interesse. Questa è stata effettuata considerando molteplici fonti informative tra cui:



l'elenco degli stakeholder consultabile sul sito istituzionale³⁴ e le informazioni pubbliche presenti sul sito istituzionale³⁵.

Inoltre, l'Istituto ha implementato una serie di iniziative di coinvolgimento mirate a sensibilizzare i portatori di interesse sulla rilevanza di comportamenti sostenibili e a raccogliere le loro aspettative sui temi rilevanti per l'Istituto. Queste iniziative hanno permesso di instaurare un dialogo continuo e costruttivo con gli stakeholder, rafforzando la collaborazione e la trasparenza nelle relazioni istituzionali e garantendo che le politiche e le azioni dell'INPS siano allineate con le esigenze e le aspettative della comunità.

La complessità, le dimensioni e il ruolo dell'INPS fanno sì che, nelle attività dell'Istituto, nei processi strategici ed operativi, e nelle modalità di erogazione dei servizi intervengano una moltitudine di stakeholder con interessi diretti e indiretti. La loro mappatura e prioritizzazione richiedono un monitoraggio costante per mantenere un quadro aggiornato delle parti interessate e dei cambiamenti nei loro interessi, bisogni o aspettative. Questa attività di monitoraggio consente all'INPS di adattare tempestivamente le proprie strategie e iniziative, ottimizzando l'allocazione delle risorse e migliorando l'efficacia delle azioni intraprese.

Analisi di Materialità

GRI 3-1

Il processo di analisi di materialità, parte integrante del percorso dell'Istituto per acquisire una maggiore consapevolezza sulla sostenibilità e definire le priorità sui temi ESG, mira a identificare, valutare e prioritizzare i principali temi rilevanti (cosiddetti temi "materiali") che influenzano e sono influenzati dalle attività dell'INPS in ambito ESG.

In continuità con l'anno precedente, l'Istituto ha provveduto ad aggiornare la cosiddetta **materialità tradizionale** (*traditional materiality*), finora utilizzata dalla gran parte delle organizzazioni per il processo di analisi di materialità, che prevede la determinazione della rilevanza delle tematiche sulla base del coinvolgimento delle funzioni interne all'Organizzazione e delle aspettative dei principali stakeholder.

³⁴L'elenco degli stakeholder esterni è reso disponibile, a cura del RPCT dell'Istituto nell'ambito delle rispettive funzioni, al seguente link <https://www.inps.it/it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/stakeholder-inps.html>.

³⁵Tra le principali fonti pubbliche consultate per l'individuazione degli stakeholder esterni, si rimanda alla struttura organizzativa presente sul sito INPS e accessibile al seguente indirizzo <https://www.inps.it/it/it/l-istituto/struttura-organizzativa.html>.

In aggiunta a ciò, l'INPS si è impegnata ad estendere la propria analisi attraverso l'implementazione della materialità di impatto (*impact materiality*), finalizzata ad identificare i principali impatti generati dall'Organizzazione su persone e ambiente.

Il processo di analisi di materialità è stato articolato in quattro fasi:

1. **Analisi preliminare:** aggiornamento della lista dei temi potenzialmente materiali precedentemente identificati;
2. **Identificazione degli impatti generati:** individuazione dei principali impatti generati dall'INPS sulla società e sull'ambiente, in conformità con quanto previsto dagli standard di rendicontazione della *Global Reporting Initiative* (GRI);
3. **Engagement interno ed esterno per l'analisi di materialità:** raccolta di feedback relativi alle tematiche ESG grazie alle iniziative di ingaggio degli stakeholder implementate. Le risultanze emerse hanno permesso di aggiornare l'analisi di materialità INPS 2023;
4. **Output finali:** razionalizzazione delle risultanze emerse e prioritizzazione delle tematiche sulla base della loro rilevanza e significatività di impatto.

Per individuare le tematiche di materialità per l'INPS, sono state richieste le valutazioni dei temi agli stakeholder interni ed esterni al fine di costruire la matrice di materialità:

- interni: gli ESG Ambassador dell'Istituto hanno valutato i temi secondo criteri di rilevanza e presidio, riportando così la percezione dei dipendenti. La rilevanza e l'impatto dei temi per l'Istituto sono rappresentati sull'asse delle ascisse (X).
- esterni: gli stakeholder identificati dall'INPS hanno partecipato a un incontro multistakeholder presso la Direzione Generale, esprimendo le loro opinioni sui temi materiali per il 2023. La rilevanza e l'impatto dei temi per gli stakeholder esterni sono rappresentati sull'asse delle ordinate (Y).

Matrice di Materialità

GRI 3-2

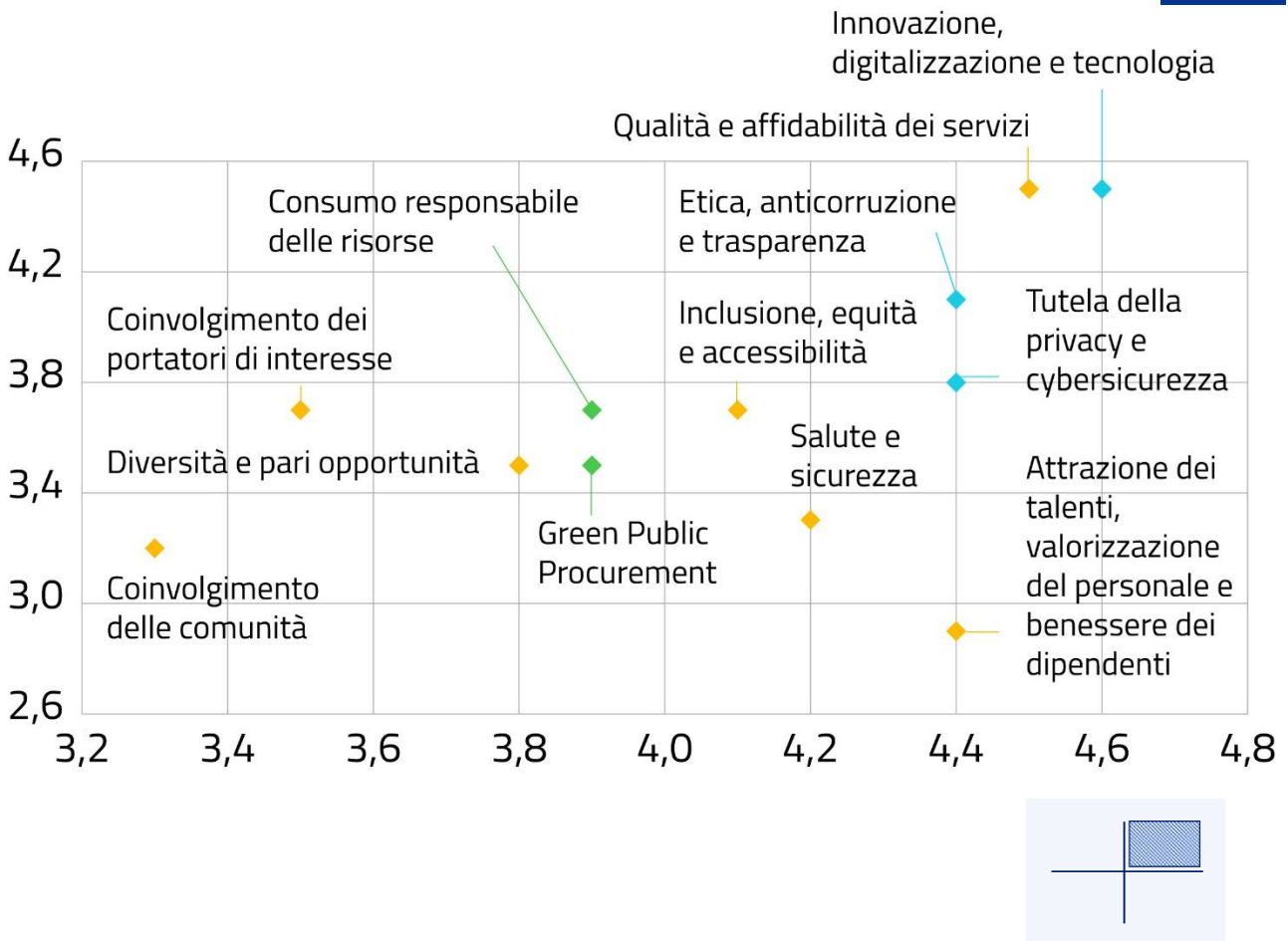


Figura 7: Matrice di Materialità dell'INPS

La matrice di materialità fornisce una rappresentazione dei temi più rilevanti per l'INPS, considerando sia il punto di vista degli stakeholder esterni che dell'Istituto. Dall'analisi emerge che "Innovazione, digitalizzazione e tecnologia" e "Qualità e affidabilità dei servizi" sono i temi con una valutazione complessiva più elevata, evidenziando l'importanza di continuare a investire in questi ambiti per migliorare l'efficienza operativa e mantenere elevati standard nell'erogazione di prestazioni e servizi. Anche "Etica, anticorruzione e trasparenza" e "Tutela della privacy e cybersicurezza" sono temi di grande rilievo, riflettendo l'importanza crescente di promuovere comportamenti etici e una gestione responsabile e sicura dei dati.

Come sopra descritto, quest'anno si è inoltre proceduto a una prima identificazione degli impatti positivi e negativi legati a ciascun tema materiale individuato. Questa analisi rappresenta un punto di partenza fondamentale per sviluppare strategie mirate e interventi specifici, al fine di migliorare l'efficacia delle azioni intraprese e rispondere adeguatamente alle aspettative degli

stakeholder. Per ciascun tema materiale sono stati quindi identificati i principali ambiti di impatto, positivi e negativi, generati dall'Istituto verso la società, l'ambiente e il contesto in cui opera, come illustrato nella Tabella 5.

Tabella 5 – Impatti generati dall'Istituto

Dimensione	Temi materiali	Impatti significativi
AMBIENTALE	CONSUMO RESPONSABILE DELLE RISORSE	<i>La generazione di emissioni dirette e indirette di GHG (Scope 1 e 2) contribuisce negativamente al cambiamento climatico, ma può essere mitigata attraverso l'efficientamento energetico, il consumo responsabile delle risorse con la conseguente riduzione degli sprechi, le iniziative di mobilità sostenibile, nonché la ristrutturazione green degli immobili e delle sedi INPS; tuttavia, l'inefficiente utilizzo delle risorse e la mancata applicazione di politiche responsabili potrebbero aumentare negativamente i consumi dell'organizzazione.</i>
	GREEN PUBLIC PROCUREMENT	<i>La creazione di una catena di fornitura sostenibile, basata su trasparenza, integrità e non discriminazione, porta al miglioramento delle performance ESG dei fornitori e la loro sensibilizzazione sui temi della sostenibilità. Tuttavia, la mancata attenzione ai principi di sostenibilità nell'ambito del procurement può risultare nell'aumento di emissioni indirette di GHG (Scope 3), che contribuiscono al cambiamento climatico e al rischio di violazione dei diritti dei lavoratori.</i>
SOCIALE	INCLUSIONE, EQUITÀ E ACCESSIBILITÀ	<i>Attraverso l'erogazione delle proprie prestazioni su tutto il tessuto sociale nazionale, l'INPS contribuisce a migliorare l'inclusione sociale delle fasce più deboli della popolazione, attraverso le numerose misure atte a ridurre povertà, fragilità, marginalità e disagio. In aggiunta, permettere alle persone con disabilità sensoriali di usufruire autonomamente dei servizi INPS tramite l'accessibilità informatica, ha significativi effetti positivi sulla garanzia e il rispetto dell'inclusività per l'intero tessuto sociale nazionale. Tuttavia, il rischio di inaccessibilità dei servizi per utenti fragili, quali anziani o persone con basso livello di istruzione, dovuta al sovraffollamento degli sportelli INPS, potrebbe rappresentare un possibile impatto negativo per l'organizzazione.</i>
	DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ	<i>La creazione e diffusione di una cultura dell'inclusione nei luoghi di lavoro, volta a valorizzare la diversità e le pari opportunità, e</i>

SOCIALE		<i>l'assicurazione del rispetto dell'uguaglianza per le persone con disabilità attraverso l'attuazione di accomodamenti ragionevoli, rappresentano opportunità chiave per generare effetti positivi. Diversamente, il rischio di molestie, l'assenza di misure di tutela, il divario salariale di genere e le difficoltà di accesso a posizioni apicali per il genere meno rappresentato potrebbero rappresentare dei possibili impatti negativi dell'organizzazione.</i>
	SALUTE E SICUREZZA	<i>La creazione e diffusione di una cultura della sicurezza attraverso attività formative e informative può portare al miglioramento delle condizioni dei dipendenti; tuttavia, un'applicazione inefficace di procedure e azioni preventive può portare a un aumento di infortuni e malattie professionali.</i>
	QUALITÀ E AFFIDABILITÀ DEI SERVIZI	<i>Assicurare l'erogazione delle prestazioni dell'INPS con continuità, efficacia, efficienza, uguaglianza e imparzialità migliora la soddisfazione degli utenti grazie a una gestione tempestiva ed efficace dei reclami, ma una comunicazione inefficace e la mancata accessibilità ai servizi potrebbero causare insoddisfazione e peggioramento delle condizioni sociali dell'utenza.</i>
	COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ	<i>Lo sviluppo socioeconomico attraverso l'identificazione delle necessità e il supporto a iniziative progettuali (collaborazioni con enti terzi, progetti di sussidiarietà orizzontale, donazioni e/o sponsorizzazioni) fornisce un contributo al miglioramento del benessere delle comunità; tuttavia, l'efficacia di queste iniziative potrebbe essere fortemente limitata dalla mancanza di meccanismi di misurazione degli impatti sociali generati.</i>
	COINVOLGIMENTO DEI PORTATORI D'INTERESSE	<i>Il miglioramento dei canali di ascolto e comunicazione con l'utenza esterna e la diffusione di servizi di qualità attraverso l'interoperabilità con soggetti esterni e la co-realizzazione di progetti promuovono la soddisfazione degli utenti e la diffusione di comportamenti virtuosi; al contrario, la scarsa sinergia tra gli enti della Pubblica Amministrazione potrebbe portare al deterioramento della qualità dei servizi, all'aumento della vulnerabilità sociale, all'intensificazione del contenzioso e all'inefficienza operativa.</i>
	ATTRAZIONE DEI TALENTI, VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE E	<i>La garanzia del benessere dei dipendenti è attuata attraverso politiche di welfare, strumenti di lavoro moderni e flessibili, il rispetto degli accordi sindacali, la creazione di un ambiente lavorativo positivo e la valorizzazione delle performance individuali promuovendo la soddisfazione, la qualità e l'efficienza;</i>

	BENESSERE DEI DIPENDENTI	<i>tuttavia, la limitata crescita professionale potrebbe causare instabilità occupazionale, specialmente tra i giovani dipendenti, rappresentando un impatto negativo.</i>
GOVERNANCE	INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIA	<i>L'introduzione di strumenti e processi sempre più digitalizzati permette di ottenere il miglioramento della qualità della user experience, grazie all'erogazione tempestiva ed efficace dei servizi digitali, nonché la diminuzione degli impatti ambientali attraverso l'erogazione di servizi online; tuttavia, l'inefficacia dei sistemi informatici potrebbe causare sfiducia e feedback negativi dall'utenza, e la progressiva digitalizzazione potrebbe contribuire all'aumento del divario digitale per utenti svantaggiati o a bassa scolarizzazione informatica andando a ledere l'accessibilità dei servizi.</i>
	ETICA, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	<i>L'adozione di elevati standard di trasparenza ed eticità, insieme alla formazione continua del personale su tali temi, riduce i fenomeni illeciti e di corruzione e promuove una cultura di correttezza e legalità; diversamente, il mancato rispetto dei principi di trasparenza e anticorruzione, l'inefficacia dei processi di whistleblowing e il verificarsi di episodi corruttivi potrebbero provocare la sfiducia tra gli stakeholder e minare la reputazione dell'organizzazione.</i>
	TUTELA DELLA PRIVACY E CYBERSICUREZZA	<i>Il rafforzamento del controllo degli accessi non autorizzati e la continua formazione del personale sulla sicurezza dei dati, garantiscono la tutela dei dati personali e riducono il rischio di perdita informazioni sensibili; tuttavia, inadeguati sistemi di gestione e l'inefficace applicazione di procedure preventive possono causare gravi violazioni del diritto alla privacy degli utenti e dei dipendenti.</i>

Dimensione di governance

04

Dimensione di governance

Trasparenza e innovazione guidano l'INPS nel dinamico panorama sociale e legislativo.

L'INPS integra strategicamente **tecnologia**, **organizzazione** e **risorse** per **adattarsi ai cambiamenti** di contesto, all'evoluzione della comunità e alle leggi che regolano l'ambito lavorativo. Agendo con responsabilità fonda il suo operato sulla **fiducia** e sul **rispetto**, che incarnano la **dimensione etica**.

308PROGETTI DI INNOVAZIONE
DIGITALE**5**PREMI RICEVUTI PER PROGETTI
DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA**7**CODICI E REGOLAMENTI
COMPORIMENTALI E
DISCIPLINARI PER FAVORIRE
INTEGRITÀ E TRASPARENZA**12.907**DIPENDENTI FORMATI SUL
TEMA INERENTE ALLA
TUTELA DELLA PRIVACY

Dimensione di Governance

GRI 2-9

La governance è elemento fondamentale e imprescindibile per la gestione responsabile e trasparente di ogni organizzazione. Per l'INPS, non si traduce solo in una gestione corretta e conforme alle normative vigenti, ma rappresenta l'architettura che guida e traghetta l'erogazione dei servizi nel tempo.

L'Istituto ha definito e assegnato priorità a tre fondamentali ambiti d'intervento, attribuibili alla dimensione di governance: Innovazione, digitalizzazione e tecnologia; Etica, anticorruzione e trasparenza; Tutela della privacy e cybersicurezza.

Con riferimento al tema di **Innovazione, digitalizzazione e tecnologia**, l'Istituto è guidato da strumenti strategici come, ad esempio, il Piano Strategico Digitale ICT 2022 – 2024³⁸, l'attiva partecipazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e l'avvio sperimentale del processo di definizione dei Piani di Evoluzione dei Servizi³⁹ nel 2023. Queste iniziative attestano l'impegno dell'Istituto nel creare un modello di servizio più efficiente, centrato sull'utente, all'avanguardia tecnologica e allineato alle esigenze della società contemporanea.

L'Istituto presidia il tema relativo ad **Etica, anticorruzione e trasparenza**, adottando politiche e procedure rigorose, con l'obiettivo di rappresentare un'istituzione improntata ai più alti standard di integrità e responsabilità verso i cittadini e la società.

L'INPS dedica costante attenzione alla **Tutela della privacy e della cybersicurezza**, adottando tecnologie avanzate e policy *ad hoc*. L'obiettivo è quello di migliorare continuamente attraverso aggiornamenti, formazione e partnership strategiche per garantire un ambiente fisico e digitale sempre più sicuro ed efficiente.

³⁸ Piano adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 124 del 20 luglio 2022 e approvato con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 17 dell'8 novembre 2022.

³⁹ Direttiva DG n. 4 del 7 novembre 2022.

4.1. Innovazione, digitalizzazione e tecnologia

GRI 3-3

La **trasformazione digitale** consente di abilitare una nuova **architettura del valore**, intesa come l'insieme di processi e servizi che l'Istituto offre ai propri utenti e di capitalizzare una parte di questo valore sotto forma di **recupero di efficienza, miglioramento interno e aumento della fiducia** da parte di cittadini e imprese.

L'Istituto sta realizzando una trasformazione di ampia portata, orientata **all'innovazione tecnologica e digitale**. Il cambiamento in atto rappresenta una vera e propria rivoluzione lavorativa e culturale, che influisce non solo sull'organizzazione e sugli utenti, ma anche sui processi interni. L'impegno e gli elementi innovativi introdotti dall'INPS sono fondamentali per garantire che la tecnologia raggiunga la sua piena efficacia, poiché questa può esprimere tutto il suo potenziale solo quando è supportata da una **cultura organizzativa in grado di accogliere, gestire e assimilare il cambiamento**.

Da tempo l'INPS ha avviato un percorso di innovazione tecnologica, che ha portato all'ottenimento delle certificazioni **ISO 20000** (standard dedicati al sistema di gestione dei servizi IT) e **ISO 22301** (gestione della continuità operativa), specificamente riferite al "Processo di pagamento delle pensioni ricorrenti"⁴⁰. Questo risultato è stato raggiunto grazie alla collaborazione di diverse strutture interne dell'Istituto, tra cui le aree di IT Governance, Sistemi e Infrastrutture, Sicurezza e Pensioni, che hanno instaurato un sistema di gestione di elevata qualità per assicurare l'efficace operatività dei servizi IT e per garantire continuità esecutiva anche in presenza di guasti, anomalie o complicazioni tecnologiche. Nel 2023 è stato inoltre istituito il Comitato di Crisi per la Continuità Operativa⁴¹, responsabile della gestione delle emergenze e della continuità operativa dell'Istituto, in conformità con le *"Linee Guida per il Disaster Recovery delle Pubbliche Amministrazioni"* adottate dall'AgID⁴².

Negli ultimi anni, il percorso di rinnovamento e trasformazione digitale dell'INPS si è concretizzato con l'adozione del Piano Strategico Digitale 2020 – 2022 e del Piano Strategico ICT 2020 – 2022. Successivamente, con il **Piano Strategico ICT 2021-2023**⁴³, l'Istituto ha valorizzato le

⁴⁰ Tali certificazioni saranno oggetto di audit interno nel corso del 2024.

⁴¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Comitato di Crisi per la Continuità Operativa](#).

⁴² Agenzia per l'Italia Digitale.

⁴³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2021-2023](#).

opportunità derivanti dal PNRR, implementando gli obiettivi della trasformazione digitale in una logica centralizzata e trasversale, migliorando costantemente i servizi in un'ottica utente-centrica. Con l'adozione del **Piano Strategico Digitale ICT 2022-2024**⁴⁴, l'INPS ha integrato strategie organizzative e di servizio con l'evoluzione tecnologica e l'innovazione digitale, promuovendo interventi mirati a modernizzare ed ottimizzare i processi operativi e i servizi offerti agli utenti. Tali progetti sono stati finalizzati a migliorare la reattività del sistema alle sfide contemporanee, utilizzando tutte le risorse tecnologiche e organizzative per supportare l'erogazione dei servizi dell'Istituto, generando valore pubblico.

A testimonianza dell'impegno profuso, l'INPS ha stanziato per il 2023 circa **172 milioni di euro di investimenti capex**⁴⁵ **in digitalizzazione e tecnologia**⁴⁶ e attivato un totale di **308 progetti di innovazione digitale**. La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto si basa su un **nuovo modello di servizio, cosiddetto "utente-centrico"**.



In questa direzione va anche il **PNRR**, che prevede interventi per la digitalizzazione delle infrastrutture tecnologiche e dei servizi della Pubblica Amministrazione, al fine di garantire ai cittadini e alle imprese servizi più efficienti e universalmente accessibili.

Box 4: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

*Il **PNRR** è un **piano strategico** elaborato dal Governo italiano per affrontare gli impatti economici e sociali della **pandemia** e **promuovere la ripresa economica sostenibile del Paese**. Si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU), il pacchetto da 750 miliardi di euro, costituito per circa la metà da sovvenzioni, ideato dall'Unione europea in risposta alla crisi pandemica.*

*Il Piano si sviluppa intorno a **tre assi strategici** condivisi a livello europeo: **digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale**. Si tratta di un intervento che intende fornire una risposta concreta ai danni economici e sociali causati dalla crisi pandemica, contribuire a risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana e accompagnare il Paese in un percorso di transizione ecologica e ambientale.*

⁴⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2022-2024](#).

⁴⁵ Il Capex (Capital Expenditure) fa riferimento alle spese sostenute da un'organizzazione per acquistare o migliorare beni a lungo termine, come immobili e attrezzature, destinati a incrementare la capacità produttiva o l'efficienza operativa.

⁴⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2022-2024](#).

L'INPS partecipa attivamente alla realizzazione del PNRR, con **138 progettualità**. Molti di questi progetti individuano metodologie e strumenti utili a **soddisfare i bisogni dell'utenza**, a **semplificare le procedure e gli adempimenti** necessari e a **risolvere in anticipo eventuali problematiche** che ostacolano la fruizione delle prestazioni assistenziali o previdenziali. Tra i progetti attivati nell'ambito del PNRR si menzionano:

- **Assegno Unico:** prevede di unificare in un'unica piattaforma centralizzata tutte le procedure di domanda, gestione e pagamento dei vari assegni familiari al fine di migliorarne la *user experience*. Grazie a questa innovazione, l'INPS ha ottimizzato la gestione delle richieste, facilitando l'accesso per gli utenti con competenze digitali di base e migliorando l'efficienza complessiva del servizio;
- **Reingegnerizzazione della Naspi e DIS-COLL:** prevede il miglioramento della fase di presentazione della domanda di indennità mensile di disoccupazione e l'automazione della fase di istruttoria, propedeutica alla liquidazione delle indennità, con l'obiettivo di garantire una copertura continua e strutturata delle necessità e aspettative degli utenti;
- **TFS e TFR in un click:** prevede interventi finalizzati all'automazione dei processi di erogazione dei Trattamenti di Fine Rapporto e Fine Servizio per i dipendenti pubblici con l'obiettivo di richiedere unicamente informazioni che non siano già in possesso dell'Istituto;
- **Automazione Domanda di Ricongiunzione:** mira alla definizione di processi semplificati e unificati per aumentare la fruibilità dei servizi grazie a una personalizzazione rispetto alla posizione assicurativa del cittadino.

Box 5: Premio Smartphone d'oro 2023 – Categoria servizi pubblici

Premio Smartphone d'oro 2023 – Categoria servizi pubblici

«Video Guida personalizzata per i genitori richiedenti l'**Assegno Unico Universale**»

La progettazione del servizio di Video Guida personalizzata e interattiva sull'Assegno Unico Universale è stata avviata a gennaio 2023 nell'ambito del progetto PNRR – Sistema di comunicazione organizzativa personalizzato per gli utenti. Il servizio intende supportare i genitori con domanda o pagamenti bloccati che possono o modificare autonomamente i dati della domanda o rivolgersi al patronato di fiducia. Gli utenti che hanno aggiornato i loro contatti nella sezione "Gestione consensi dell'area MyINPS" e aderito ai servizi proattivi possono ricevere un sms o una e-mail dell'avviso depositato nella bacheca MyINPS contenente il link di accesso alla video guida personalizzata. L'avviso viene notificato a tutti i destinatari tramite App IO e INPS Mobile. Il genitore richiedente può guardare il video anche dal proprio smartphone, previa autenticazione.

L'impegno dell'INPS in ambito digitalizzazione non si concretizza solo nell'ottimizzazione degli strumenti disponibili all'utenza, ma anche nel garantire una formazione solida e competenze consolidate all'interno della propria organizzazione, con l'obiettivo di rendere l'innovazione una leva strategica per il funzionamento operativo dell'Istituto in ottica di efficientamento, affidabilità dei servizi e qualità nell'erogazione delle prestazioni.

A tal fine, come rappresentato nella Tabella 6, l'INPS ha avviato programmi di formazione per **sviluppare** le **competenze tecniche** di dirigenti e funzionari informatici, **consolidare** le **abilità digitali** e **promuovere** una **cultura tecnologica** diffusa all'interno dell'Istituto⁴⁷.

Tabella 6: Programmi formativi erogati sulle competenze digitali, per categoria	2021	2022	2023
Totale dipendenti formati per migliorare le competenze digitali (n.)	5.425	9.530	12.696
Dirigenti	78	113	68
Professionisti	43	81	305
Impiegati	5.304	9.336	12.323

Le principali aree di sviluppo includono:

- **cultura della soddisfazione dell'utente:** intesa come la misurazione del successo delle iniziative in termini di *Customer Centricity* e di qualità del servizio offerto, attraverso l'utilizzo di sistemi di rilevazione specifici e relative metriche di misurazione;
- **cultura del miglioramento continuo:** derivante dall'acquisizione del *mindset* necessario per apportare un miglioramento continuo e concreto, pensando sempre di più in ottica di piccole e medie evolutive del servizio semplici da apportare. Tale aspetto è supportato dall'approccio modulare e la presenza di strumenti di DevOps⁴⁸ e metodologie *Agili*;
- **cultura dei servizi interoperabili per la P.A.:** intesa come la possibilità di beneficiare di elementi derivanti da altre Pubbliche Amministrazioni snellendo la burocrazia pur agendo sempre in osservanza degli aspetti normativi. L'interoperabilità permette di costruire parti

⁴⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2022-2024](#).

⁴⁸ È un approccio che integra le pratiche di sviluppo software e le operazioni IT per migliorare la collaborazione, automatizzare i processi e garantire una distribuzione continua e affidabile delle applicazioni.

di processi in maniera congiunta, e di mettere a disposizione di altre PP.AA. gli *asset* informativi dell'Istituto.

La formazione dei collaboratori rappresenta un elemento strategico fondamentale per il successo delle iniziative implementate dall'INPS e per garantire l'efficacia degli strumenti digitali e informatici adottati dall'organizzazione.

In aggiunta, per garantire l'assimilazione da parte dei dipendenti dell'evoluzione del modello di funzionamento, è stato sviluppato un piano di **Change management** finalizzato ad **integrare** in modo sistematico la **componente umana con quella tecnico-operativa**, con una costante interazione tra le variabili strettamente organizzative e le dinamiche gestionali. La linea di innovazione sulla Gestione del Cambiamento ha come finalità quella di guidare il personale nel percorso di acquisizione e apprendimento delle metodologie, degli strumenti e delle prassi fondamentali alla base dell'innovazione digitale. Per supportare queste attività, sono state avviate diverse iniziative con l'obiettivo di **implementare le piattaforme informatiche** che supportano sia l'erogazione dei corsi di formazione che la tracciatura delle *skills* del personale dell'Istituto, tra cui:

- **creazione di una piattaforma LMS:** un sistema integrato di *Learning Management System* (LMS) che raccoglie e mette a disposizione metodologie innovative di formazione indirizzate al personale dell'INPS. Le interazioni e gli eventi, formali e informali, supportati dalla tecnologia, rappresentano occasioni di apprendimento collaborativo in grado di rendere disponibile la grossa mole di materiale informativo dell'Istituto. Il progetto coinvolge tutto il personale, superando le barriere geografiche, ampliando i processi formativi grazie ad un catalogo di corsi su richiesta (*on demand*);
- **definizione di strumenti per la gestione delle competenze:** disegno ed implementazione di strumenti per lo *skill assessment*, verifica del piano formativo e tracciatura degli sviluppi delle abilità dei dipendenti, inserimento e aggiornamento del CV del dipendente;
- **creazione di una Biblioteca della formazione:** un ambiente digitale centralizzato nel quale vengono raccolti e resi accessibili a tutti i dipendenti i documenti didattici prodotti da e per conto dell'Istituto e i materiali relativi a prodotti e servizi gestiti dall'INPS. La Biblioteca Digitale contiene una selezione di oltre 500 documenti in diversi formati. Nel 2023, il progetto ha ricevuto il **premio "Rompiamo gli schemi" 2023 di ForumPA**, dedicato agli innovatori nelle Amministrazioni Pubbliche.

Box 6: Premio "Rompiamo gli schemi" 2023 di ForumPA

*L'Istituto è stato premiato nella terza edizione del premio "Rompiamo gli Schemi" 2023 di ForumPA, dedicato agli innovatori nelle Pubbliche Amministrazioni. A vincere è stato il progetto "Biblioteca digitale della formazione". Il progetto è finalizzato alla **creazione di un ambiente informatico nel quale raccogliere tutto il materiale formativo dell'Istituto** – disseminato nella intranet – **per metterlo a disposizione di tutti i colleghi**: un unico punto di accesso alla biblioteca digitale della formazione. Per facilitare la fruibilità dei materiali, i documenti della Biblioteca della formazione sono classificati con il criterio delle faccette (facet classification); la ricerca dei materiali avviene, quindi, combinando filtri quali l'argomento dei documenti, la gestione/fondo contributivo di riferimento o la provenienza centrale/regionale del materiale. Nella prima fase del progetto, già conclusa, è stato previsto che la Biblioteca contenga esclusivamente materiale istituzionale riferito ai prodotti e servizi gestiti dall'INPS. Nella seconda fase è previsto un ampliamento con materiali didattici riguardanti le materie informatiche, relazionali, gestionali e le conoscenze tecniche di supporto, strumentali e professionali.*

Inoltre, l'INPS considera la **dematerializzazione degli archivi** e la **digitalizzazione delle pratiche** strumenti chiave per migliorare l'**efficienza operativa** e la **qualità dei servizi offerti agli utenti, contribuendo al contempo a ridurre l'impatto ambientale attraverso un minor utilizzo di risorse** quali carta, toner e cartucce⁴⁹. Negli ultimi anni, l'INPS ha dematerializzato l'archivio corrente dell'Ufficio Ispettorato, avviato la digitalizzazione degli archivi della DC Risk Management, Compliance e Antifrode e dei flussi procedurali nella Segreteria del Direttore Generale. Recentemente, sono stati implementate la piattaforma di gestione documentale e protocollo informatico, il sistema di conservazione a norma, il fascicolo elettronico delle missioni del dipendente, il fascicolo elettronico del dipendente, nonché la piattaforma informatizzata per le proposte di modifiche normative per la semplificazione degli oneri amministrativi.

In aggiunta a ciò, nel corso del 2023, l'Istituto ha portato avanti 12 progetti per lo sviluppo di soluzioni di **intelligenza artificiale**, considerando l'importanza di queste tecnologie per le Pubbliche Amministrazioni nel migliorare l'efficienza operativa, la qualità dei servizi offerti e la capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini in modo più rapido e preciso. Tra le diverse progettualità implementate:

⁴⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 6.

- la piattaforma di "Classificazione smistamento PEC", che consente il corretto smistamento automatico di oltre l'87% delle PEC ricevute dall'Istituto (oltre 16.000 al giorno), migliorando significativamente l'efficienza;
- gli "assistenti virtuali⁵⁰" quali il Chatbot Uniemens e il Chat bot e Chat live CIG;
- la piattaforma "Personalizzazione e proattività", che consente di inviare inviti personalizzati per la presentazione di una nuova domanda, come per l'Assegno Unico e Universale.

Oltre ai premi già menzionati, l'Istituto ha ricevuto ulteriori riconoscimenti per i progetti innovativi messi in atto, tra cui Agenda Digitale 2023, SMAU 2023 e ComoLake2023, rispettivamente per i progetti "P&P - Personalizzazione e Proattività", "Refactoring del portale internet" e "Welfare As A Service".

Box 7 Premio "Attuazione dell'Agenda Digitale 2023"

L'INPS, vincitore nella Categoria "Attuazione dell'Agenda Digitale" con il progetto "**P&P - Personalizzazione e Proattività**" ha presentato una piattaforma tecnologica che offre **servizi proattivi** ai cittadini, anticipando le loro esigenze sulla base delle **informazioni già presenti negli archivi dell'Istituto**. Questo sistema permette di proporre **servizi personalizzati**, migliorando l'**interazione** con gli **utenti** e **umentando l'efficienza nell'erogazione dei servizi**. Il progetto ha consentito di:

- abilitare logiche di comprensione dei bisogni soggettivi e delle caratteristiche degli utenti, finalizzate alla presentazione di contenuti personalizzati e alla proposta proattiva dei servizi dell'Istituto ai cittadini aventi diritto;
- standardizzare e centralizzare le iniziative di proattività avviate dall'Istituto, al fine di garantirne la giusta integrazione e coerenza verso l'utente esterno.



⁵⁰ Su tale ambito l'Istituto sta passando da un approccio tradizionale, basato sul riconoscimento degli "intenti dell'utente", cui sono collegate risposte predefinite, seguendo un flusso logico predefinito, ad un approccio basato sull'IA generativa, applicando la cd. *Retrieval-Augmented Generation* (RAG). Quest'ultima è una tecnica di IA che migliora la qualità dell'intelligenza artificiale generativa consentendo a modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM) di sfruttare risorse di dati aggiuntive senza bisogno di "riaddestrarle". Già funzionante sul Portale istituzionale è, ad esempio, la chatbot generativa per AUU.

Box 8: Premio "Innovazione SMAU 2023"

L'INPS ha rinnovato la sua partecipazione a **SMAU 2023, evento internazionale** che connette l'ecosistema italiano dell'innovazione con i principali hub globali, con l'obiettivo di sviluppare partnership e adottare le migliori pratiche generate da nuove sinergie. L'INPS ha dimostrato il suo impegno verso l'Open Innovation nella Pubblica Amministrazione, ottenendo il Premio Innovazione SMAU 2023 con il **progetto PNRR "Refactoring portale internet"**.

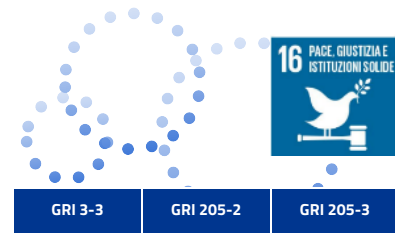
Il nuovo portale dell'INPS si distingue per aver posto gli **utenti al centro del progetto** coinvolgendoli in ogni fase, dalla progettazione alla realizzazione finale, ascoltando e registrando le loro esigenze per progettare e verificare la nuova architettura dei contenuti. Ogni parte del portale è stata disegnata partendo dai bisogni espressi dall'utenza.

L'obiettivo dell'Istituto è semplificare e facilitare l'esperienza degli utenti nell'accesso a informazioni e servizi dell'INPS. Il layout grafico è stato completamente rinnovato per essere semplice, familiare e contemporaneo, basato su Sirio, il design system dell'Istituto, con l'obiettivo di massimizzare facilità d'uso e accessibilità. Inoltre, la relazione con l'utenza non si esaurisce con il lancio del nuovo portale: l'ascolto sarà costante attraverso attività che permetteranno di modificare e migliorare il sito secondo le indicazioni periodicamente raccolte e analizzate.

Box 9: Premio "ComoLake 2023 - Next Generation Innovation"

Il progetto "Welfare As A Service" (WaaS) è stato premiato al Convegno "ComoLake 2023 - Next Generation Innovation", tenutosi a Cernobbio con il patrocinio della Presidenza del Consiglio e del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, per il suo contributo all'innovazione e all'impatto strategico per il Paese. Finanziato dai fondi PNRR, mira a **creare servizi innovativi basati sull'interoperabilità tra le banche dati della Pubblica Amministrazione**, utilizzando la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). **WaaS facilita la coprogettazione di servizi tra INPS, Comuni, Ministero del Lavoro e ANCI, creando un data hub condiviso per l'analisi e lo sviluppo di politiche efficaci.** Tale iniziativa è parte di una strategia più ampia dell'INPS per **promuovere la cooperazione tra le Pubbliche Amministrazioni** e valorizzare il patrimonio informativo a beneficio di cittadini, imprese e istituzioni. WaaS, realizzato in collaborazione con il Dipartimento della Trasformazione Digitale, il Ministero del Lavoro e l'ANCI, diventa un "asset sociale" che fornisce strumenti per sviluppare politiche di welfare efficaci e ottimizzare le risorse tramite il data sharing, rispondendo meglio ai bisogni dei cittadini.

4.2. Etica, anticorruzione e trasparenza



L'etica guida ogni azione dell'Istituto, che si dedica attivamente a promuovere comportamenti trasparenti e integri, contrastando ogni forma di corruzione. Quest'impegno è fondamentale per consolidare e accrescere la fiducia di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

A testimonianza di questo impegno, nel corso degli anni, l'Istituto ha adottato una serie di iniziative volte alla promozione dell'integrità dei propri dipendenti, consolidando ulteriormente la propria affidabilità.

Tra gli strumenti implementati dall'organizzazione per assicurare il rispetto dei valori di trasparenza ed eticità, l'INPS ha sviluppato procedure rigorose che definiscono e rendono noti gli standard di integrità e responsabilità a cui l'Istituto e i propri collaboratori sono chiamati a conformarsi.

Al riguardo l'INPS ha garantito l'osservanza:

- del **codice di comportamento dei dipendenti pubblici**, emanato con D.P.R. n. 62/2013⁵¹ – attraverso la divulgazione con messaggio del Direttore Generale n. 9877 del 19.6.2013⁵²;
- della **disciplina delle inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali**, di cui al D. Lgs. n. 39/2013⁵³ - con i messaggi Hermes n. 8175/2013 e 8448/2013 e con la circolare n. 27/2014, attraverso i quali sono state impartite le disposizioni attuative⁵⁴.

⁵¹ Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62: "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165."

⁵² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024 - 2026 Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"](#).

⁵³ Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39: "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le Pubbliche Amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della Legge 6 novembre 2012, n. 190."

⁵⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024 - 2026 Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"](#).

Inoltre, ha provveduto ad adottare i seguenti regolamenti e codici che svolgono un ruolo essenziale nel garantire comportamenti etici e professionali all'interno dell'Istituto⁵⁵:

- il **codice di comportamento dei dipendenti dell'INPS**, adottato dapprima con la deliberazione commissariale n. 181/2014, successivamente aggiornato con la deliberazione del CdA n. 220 del 9 novembre 2022 e, a seguito dell'introduzione nell'ordinamento italiano di rilevati modifiche normative in materia di anticorruzione nell'anno 2023, è stato ulteriormente modificato con la determinazione del Commissario Straordinario n. 97 del 14 dicembre 2023;
- il **codice di condotta per la tutela psico-fisica** delle lavoratrici e dei lavoratori dell'INPS adottato con determinazione direttoriale n. 63 del 21 maggio 2018;
- il **regolamento recante disciplina delle incompatibilità e delle autorizzazioni a svolgere attività esterne all'ufficio per i dipendenti dell'INPS**, adottato con determinazione commissariale n. 19 del 6.3.2014;
- il **regolamento di disciplina Aree A-B-C**, modificato con deliberazione del CdA n. 2 del 18 gennaio 2023;
- il **regolamento di disciplina dirigenti** adottato con deliberazione del CdA n. 3 del 18 gennaio 2023;
- il **regolamento di disciplina aree professionisti e medici** adottato con deliberazione del CdA n. 4 del 18 gennaio 2023;
- il **codice di disciplina** – CCNL 2016-2018 Comparto Funzioni centrali, stipulato il 12 febbraio 2018, prevede un'apposita sezione (artt. 60 – 66) detta "*codice disciplinare*" - tale sezione è stata confermata dal nuovo CCNL 2019 sottoscritto il 9 maggio 2022 – artt. 42 – 43.

In particolare, tali codici e regolamenti garantiscono che le relazioni con tutti gli stakeholder – interni ed esterni – siano improntate e orientate verso massimi livelli di integrità, rispetto, etica ed in osservanza delle leggi nazionali e dell'Unione europea.

L'Istituto dà la più ampia **diffusione** dei precitati **codici e regolamenti**, nonché delle politiche e delle **procedure** adottate **in materia di anticorruzione** mediante sia la messaggistica interna che attraverso le pubblicazioni effettuate nel sito *web* e nella rete *intranet* istituzionale, garantendo in tal modo la divulgazione e la conoscenza degli atti dell'Amministrazione.

⁵⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Codice disciplinare e codice di condotta](#).

Inoltre, per assicurare il rispetto di quanto indicato nei Codici di comportamento, vengono inseriti negli atti di incarico o nei contratti stipulati con i collaboratori, i consulenti e le imprese fornitrici di beni e servizi, apposite disposizioni e clausole di risoluzione o decadenza del rapporto con l'Istituto, in caso di violazione degli obblighi derivanti dal citato Codice Generale e dal Codice di comportamento INPS.

Al fine di garantire il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione, in conformità con quanto disposto dalla normativa anticorruzione e dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA)⁵⁶ adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), l'Istituto ha promosso negli anni apposite **iniziative formative**. In tale contesto, oltre alla comunicazione dei valori di trasparenza e integrità, la formazione dei collaboratori gioca un ruolo cruciale, assicurando che tutti i dipendenti siano adeguatamente preparati a riconoscere e prevenire comportamenti non conformi, rafforzando così l'efficacia delle misure adottate.

La formazione erogata si è concentrata principalmente sui temi dell'etica, della legalità, dell'anticorruzione e dei Codici di comportamento, nonché su questioni relative ai contratti pubblici, all'acquisizione e progressione del personale e ai provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, con e senza effetto economico diretto. In particolare, nel 2023 in materia di anticorruzione, sono stati svolti i seguenti percorsi formativi:

1. seminario dal titolo "*Le dimensioni dell'Etica: Pubblica Amministrazione, etica pubblica e comportamento etico*" presso l'Università degli Studi di Perugia, rivolto ai dirigenti con incarico di livello generale, ai dirigenti responsabili degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali ed ai coordinatori generali medico-legale e dei rami professionali;
2. corso di formazione di livello specialistico rivolto ai dirigenti ed ai titolari di posizione organizzativa delle Strutture centrali e territoriali avente per tema "*il diritto di accesso*".

Nella Tabella 7 seguente vengono indicati il numero totale dei dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure di anticorruzione e il numero di dipendenti formati in materia di anticorruzione, suddivisi per categoria.

⁵⁶ Il Piano Nazionale Anticorruzione è un atto di indirizzo per le Pubbliche Amministrazioni, adottato dall'ANAC (cfr. Legge n.190/2012, art. 1, comma 2 bis). Per ulteriori approfondimenti consultare il sito dell'[ANAC](#).

Tabella 7: Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure di anticorruzione	2021	2022	2023
Percentuale di dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	100%	100%	100%
Numero totale di dipendenti	24.334	23.303	26.728
Numero totale di dipendenti, a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione, di cui:	24.334	23.303	26.728
Dirigenti	431	405	398
Professionisti	683	917	924
Impiegati	23.220	21.981	25.406
Percentuale di partner commerciali (mediatori creditizi e società di recupero credito) a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione⁵⁷	100%	100%	100%
Numero di dipendenti che hanno ricevuto una formazione in materia di anticorruzione, di cui:	1.710	276	3.385
Dirigenti	174	10	316
Professionisti	2	-	-
Impiegati	1.534	266	3.069

Altra fondamentale azione di presidio è la redazione annuale della **Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"** (di seguito Sottosezione) della Sezione "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" del PIAO. Questa sostituisce il precedente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza previsto dalla legge n. 190/2012⁵⁸.

Box 10: Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

*L'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 113/2021, ha previsto che entro il 31 gennaio di ogni anno le **Pubbliche Amministrazioni** adottino il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (c.d. PIAO) come **documento unico programmatico di durata triennale** nel quale confluiscono il Piano della Performance, il Piano Triennale 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.*

⁵⁷ Nel corso dell'attuazione delle varie procedure di gara e in occasione della stipula degli accordi e/o contratti di affidamento, tutti i partner commerciali vengono informati sulle politiche e le procedure anticorruzione adottate dall'Istituto.

⁵⁸ Legge 6 novembre 2012 n. 190: "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione".

La Sottosezione delinea la **strategia di prevenzione della corruzione dell'Istituto**, elaborata sulla base di un'analisi preliminare, delle regole e delle prassi di funzionamento e valutando la possibile esposizione al fenomeno corruttivo. È predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) tramite attività di aggiornamento ed integrazione, alla luce delle iniziative anticorruzione svolte nel corso dell'anno di predisposizione del PIAO e quelle pianificate per il triennio di riferimento, in coerenza con gli obiettivi definiti dagli Organi di indirizzo⁵⁹. La Sottosezione è conforme alle indicazioni dei PNA e agli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC, e include misure di prevenzione della corruzione – comprese quelle che attengono alla "*trasparenza*" –, disposizioni applicative interne e una descrizione del sistema di "*gestione del rischio*" adottato dall'Istituto⁶⁰.

Nel Registro degli eventi rischiosi allegato alla Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026, nel 2023 sono stati mappati 530 processi/attività a rischio corruzione di cui 276 svolti a livello centrale e 254 a livello territoriale⁶¹.

Nell'ambito della governance dell'Istituto sono impegnati nelle **attività di prevenzione e repressione della corruzione** gli **Organi di Vertice Politico** (Consiglio di Indirizzo e Vigilanza), **Politico-amministrativo** (Consiglio di Amministrazione) e **Amministrativo** (Direttore Generale).

Il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza partecipano alla procedura di adozione del PIAO, mentre il Direttore Generale riceve la proposta e la trasmette agli Organi competenti. Su proposta del RPCT, il Direttore Generale emana le disposizioni attuative delle misure obbligatorie di prevenzione della corruzione e viene costantemente informato delle principali iniziative del RPCT relative alla gestione del rischio.

Pertanto, nell'Istituto sono coinvolti nelle attività di prevenzione della corruzione e trasparenza soggetti che operano in strutture strategiche dell'organizzazione, tra questi: gli Organi di Vertice, il RPCT, i Referenti del RPCT, i Dirigenti, i dipendenti, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), l'Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa (UPD), il Responsabile della Protezione dei Dati personali (RPD) e i collaboratori a qualsiasi titolo

⁵⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione - sottosezione rischi corruttivi e trasparenza](#).

⁶⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione - sottosezione rischi corruttivi e trasparenza](#).

⁶¹ Si precisa che il concetto di corruzione è quello indicato dalla normativa anticorruzione ossia la corruzione deve essere intesa in senso lato, come comprensiva delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del Codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

dell'Amministrazione. Nello specifico, i Referenti per la corruzione e la trasparenza nell'Istituto, come previsto dalla circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e dal PNA 2019, includono:

- i Direttori centrali, regionali e delle Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
- i Responsabili di Funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei;
- il Direttore Servizi al territorio;
- i Dirigenti responsabili degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali;
- i Coordinatori Generali medico legale e dei rami professionali.

Whistleblowing

Per promuovere una cultura basata sulla prevenzione della corruzione ed in conformità con quanto disposto dal Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24⁶², l'INPS ha previsto un **sistema di tutele** sia per i dipendenti che per gli altri soggetti individuati dal decreto stesso. Questo sistema **protegge coloro che segnalano al RPCT violazioni delle normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'INPS**, di cui sono venuti a conoscenza in ragione del loro rapporto con l'Istituto. Tale decreto, entrato in vigore il 15 luglio 2023, ha abrogato e modificato la normativa previgente⁶³ disciplinando con un unico provvedimento, valido sia per il settore pubblico che per il settore privato, la **protezione dei soggetti che segnalano condotte illecite**.

La segnalazione deve riguardare comportamenti, atti od omissioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica, come illeciti amministrativi, civili e penali, o informazioni su violazioni che potrebbero essere commesse o sono state commesse, basate su elementi concreti. La **procedura informatizzata dedicata alla segnalazione degli illeciti**⁶⁴ – divulgata con la circolare del Direttore Generale n. 64 del 13 luglio 2023 – è accessibile tramite la rete intranet e garantisce l'anonimato del segnalante in tutte le fasi.

I consulenti, i collaboratori dell'Istituto, e i lavoratori e i collaboratori delle imprese fornitrici possono inoltrare segnalazioni compilando il modulo "COD.MV69" e inviandolo a whistleblowing@inps.it. Le segnalazioni sono prese in carico dal RPCT, che avvia una prima

⁶² Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24: "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali".

⁶³ Art. 54 bis del D. Lgs 30 marzo 2001, n. 165, Art. 6, commi 2 ter e 2 quater del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, Art. 3 della Legge 30 novembre 2017, n. 179.

⁶⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Whistleblowing INPS](#).

verifica e analisi delle segnalazioni ricevute. Se ci sono elementi di non manifesta infondatezza, il RPCT può inoltrare la segnalazione a terzi per ulteriori approfondimenti o per l'adozione dei provvedimenti di competenza.

L'Istituto attua inoltre un sistema di monitoraggio dei procedimenti disciplinari e penali per identificare le attività maggiormente esposte al rischio di corruzione. Questo monitoraggio è effettuato dal RPCT, tramite l'acquisizione di dati dall'Ufficio Procedimenti Disciplinari, che consente di individuare le trasgressioni accertate, le sanzioni irrogate, e i procedimenti penali e di responsabilità amministrativa eventualmente connessi.

Per una migliore analisi dei dati, i procedimenti disciplinari e penali sono classificati in macrocategorie, con particolare riferimento al concetto di "corruzione"⁶⁵ definito nella circolare n. 1/2013 del DFP, ribadito nell'"Aggiornamento 2015" del PNA e nel PNA 2019. Nel dettaglio, si presta particolare attenzione ai procedimenti per fatti interni riconducibili a ipotesi di corruzione, che riguardano irregolarità intenzionalmente attuate da un dipendente nell'esercizio delle sue funzioni per realizzare un interesse privato.

Nella Tabella 8 seguente, sono riportate le segnalazioni ricevute e il totale degli episodi accertati:

⁶⁵ Circolare n. 1 del 25.1.2023 del Dipartimento Funzione Pubblica "Legge 190 del 2012 – Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione": il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica, che, come noto, è disciplinata negli artt. 318, 319 e 319 ter, c.p., e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

Tabella 8: Segnalazioni ricevute per canale whistleblowing e procedimenti disciplinari per eventi riconducibili ad ipotesi di corruzione	2021	2022	2023
Totale procedimenti disciplinari conclusi per fatti interni riconducibili ad ipotesi di corruzione ⁶⁶	8	9	8
Totale procedimenti disciplinari nei quali i dipendenti sono stati licenziati o sono stati oggetto di provvedimenti per corruzione ⁶⁷	10 ⁶⁸	4	8
Totale delle segnalazioni ex art. 54 bis del D. Lgs 165/2001 pervenute tramite canale informatico – whistleblowing	2 ⁶⁹	8	2 ⁷⁰
Totale delle segnalazioni ex D. Lgs n. 24/2023 pervenute tramite canale informatico – whistleblowing	n.d.	n.d.	1 ⁷¹
Totale delle comunicazioni pervenute impropriamente alle caselle istituzionali: segnalazioneilleciti@inps.it e whistleblowing@inps.it	52	141	98 ⁷²

Nel numero complessivo dei procedimenti disciplinari conclusi risultano riconducibili a ipotesi di corruzione n. 8 compiuti nel 2023⁷³. Tra questi rientrano:

- episodi accertati come accessi indebiti alle banche dati;
- irregolarità varie nell'esercizio delle funzioni di servizio che sottendono la realizzazione di interessi personali.

Per quanto riguarda i procedimenti disciplinari che hanno portato a licenziamenti o sospensioni cautelari dei dipendenti per corruzione, i dati raccolti includono licenziamenti e sospensioni cautelari dal servizio (sia obbligatorie che facoltative) conseguenti a misure cautelari personali

⁶⁶ Fonte: Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" PIAO 2024_2026 par. 5.12. I dati fanno riferimento al numero totale dei provvedimenti definitivi dei procedimenti disciplinari sia dell'UPD che delle sedi dell'Istituto.

⁶⁷ Fonte: Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" PIAO 2024_2026 par. 5.12. I dati fanno riferimento al numero totale dei provvedimenti definitivi dei procedimenti disciplinari sia dell'UPD che delle sedi dell'Istituto.

⁶⁸ I dati raccolti fanno riferimento a licenziamenti e provvedimenti di sospensione cautelare dal servizio (obbligatoria o facoltativa) in conseguenza diretta o a seguito di misure cautelari personali del giudice penale e, inoltre, provvedimenti di proroga/proseguimento della suddetta sospensione cautelare. In particolare, per il 2021 sono stati registrati 3 licenziamenti e 7 provvedimenti di sospensione cautelare dal servizio, di cui 3 revocate nello stesso anno, mentre per il 2022 sono avvenuti 3 licenziamenti e 1 caso di sospensione cautelare.

⁶⁹ Si precisa che delle 2 segnalazioni inerenti al 2021, una è stata archiviata per infondatezza e un'altra è stata archiviata in quanto non integrante gli estremi della segnalazione di illecito ex art. 54 bis.

⁷⁰ Si precisa che le 2 segnalazioni sono state definite infondate in quanto non sono emerse delle irregolarità.

⁷¹ Si precisa che la segnalazione è stata archiviata in quanto non integrante gli estremi della segnalazione ex D. Lgs 24/2023.

⁷² Si precisa che fatta eccezione per una segnalazione che erroneamente un dipendente ha inviato alla casella istituzionale le restanti provengono da parte di utenti esterni, i cui contenuti non riguardano irregolarità poste in essere da dipendenti INPS, ma richieste avanzate all'Istituto a vario titolo, principalmente afferenti alla gestione di pratiche previdenziali e assistenziali di interesse dei segnalanti. Nel 2023 il totale è dato dalla somma delle 85 segnalazioni pervenute alla casella istituzionale segnalazioneilleciti@inps.it e delle 13 inviate alla casella whistleblowing@inps.it.

⁷³ Fonte: Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024; Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025, Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026.

disposte dal giudice penale, nonché i provvedimenti di proroga o proseguimento di tali sospensioni. In particolare, nel 2023 si sono verificati 6 licenziamenti e 2 sospensioni cautelari.

Il sistema di whistleblowing sopradescritto è finalizzato a garantire che l'INPS gestisca ogni segnalazione con serietà e rigore per tutelare e promuovere l'integrità, la trasparenza e la reputazione dell'Istituto.

Trasparenza ed obblighi di pubblicazione

Il D. Lgs. 33 del 14 marzo 2013 definisce la trasparenza come "*accessibilità totale*" ai dati e documenti detenuti dalle Pubbliche Amministrazioni al fine di consentire ai cittadini il potere di esercitare un controllo democratico sullo svolgimento dell'attività amministrativa, sulla sua correttezza e imparzialità e sulla conformità della stessa agli interessi sociali e ai precetti costituzionali.

In attuazione di quanto disposto dal decreto, l'Istituto ha proceduto alla pubblicazione sul sito *web* istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" – strutturata in sottosezioni di primo e secondo livello in conformità a quanto indicato dalla delibera ANAC n. 1310/2016 – dei dati, delle informazioni e dei documenti acquisiti presso le Strutture centrali e territoriali dell'Istituto detentrici degli stessi. In tale sezione è possibile consultare, tra gli altri, i provvedimenti del CIV, del Presidente e del Direttore Generale, il Regolamento di Organizzazione, i Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ed il Piano della Performance. È, altresì, possibile acquisire informazioni relative ai concorsi, alle procedure per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture, ai bilanci preventivi e consuntivi, alle società partecipate e al patrimonio gestito dall'Istituto.

In continuità con gli anni precedenti, nel corso del 2023, sono stati attuati tutti gli adempimenti relativi all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e sono state soddisfatte tutte le istanze di accesso civico "*semplice*"⁷⁴ e di riesame di accessi civici "*generalizzati*"⁷⁵ pervenute. In ottemperanza alle disposizioni dell'ANAC, nell'apposita sottosezione del sito *web* Amministrazione Trasparente sono pubblicati:

- il registro degli accessi civici "*semplici*" e quello delle istanze di riesame degli accessi civici "*generalizzati*", predisposti e aggiornati dal RPCT;
- il registro degli accessi civici "*generalizzati*", predisposto e aggiornato dall'Ufficio del Responsabile della Protezione dei Dati.

⁷⁴ Per accesso civico "semplice" - regolato dall'art. 5, comma 1, del D. Lgs. 33/2013 -, si intende l'obbligo delle PP.AA. di pubblicare documenti, informazioni o dati. In caso di mancata pubblicazione, chiunque ha il diritto di richiederne specifica.

⁷⁵ L'accesso civico "generalizzato" - regolato dall'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 33/2013 - consente a chiunque di richiedere documenti, informazioni o dati detenuti dalle PP.AA., anche al di fuori delle informazioni e dei dati che la P.A. è obbligata a pubblicare.

4.3. Tutela della privacy e cybersicurezza



In un contesto digitale in continuo sviluppo, l'INPS pone particolare attenzione alla tutela della privacy e alla cybersicurezza, garantendo l'impiego di tecnologie avanzate e di pratiche adeguate a proteggere i dati sensibili degli utenti e a prevenire rischi informatici. L'Istituto utilizza procedure conformi al **Regolamento Generale europeo sulla Protezione dei Dati** 2016/679⁷⁶ (RGDP o GDPR *General Data Protection Regulation*), concernente la tutela dei diritti e delle libertà fondamentali delle persone fisiche sul trattamento dei dati personali e la libera circolazione di tali dati, nonché alla normativa nazionale vigente, in particolare il Codice in materia di protezione dei dati personali (D. Lgs. N. 196 del 2003 e successive modifiche), assicurando un costante monitoraggio e aggiornamento delle misure di sicurezza.

Per il trattamento dei dati personali, inclusi quelli appartenenti alle categorie particolari previste dagli artt. 9 e 10 del citato Regolamento, è stata emessa una circolare⁷⁷ firmata dal Direttore Generale, riguardante il "Modello organizzativo privacy per l'INPS – Aggiornamento e nuove disposizioni in materia di protezione dei dati personali"⁷⁸ che definisce l'assetto dei ruoli, delle responsabilità e dei compiti attinenti alla protezione dei dati personali.

In ottemperanza al GDPR, sin dal 2018, ai sensi dell'articolo 37, è stato designato il **Responsabile per la Protezione dei Dati** (RPD), che presidia gli adempimenti per l'istituzione obbligatoria e la tenuta del Registro delle attività di trattamento, come prescritto dall'articolo 30 del Regolamento, e svolge un ruolo chiave a livello organizzativo e funzionale. Tra i suoi compiti rientrano, infatti, la consulenza e la vigilanza sulla corretta attuazione delle disposizioni in materia di privacy. Il RPD collabora strettamente con il Titolare, assistendolo nella fase di progettazione dei trattamenti secondo l'approccio di *privacy by design* e *by default* promosso dal Regolamento e fornendo pareri nello svolgimento delle valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati. In caso di violazione dei dati o di altri incidenti che possano mettere a rischio tali informazioni (*data breach*), il RPD è il

⁷⁶ Il Parlamento Europeo e il Consiglio dell'Unione europea, in data 27 aprile 2016, hanno approvato il Regolamento (UE) 2016/679 - entrato in vigore il 25 maggio 2018 - "relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati".

⁷⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla circolare n. 97 del 5.12.2023.

⁷⁸ Ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, e del Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196, come integrato e modificato dal Decreto Legislativo 10 agosto 2018, n. 101, e dal Decreto Legge 8 ottobre 2021, n. 139, convertito, con modificazioni, dalla Legge 3 dicembre 2021, n. 205.

primo soggetto chiamato ad intervenire. Inoltre, si occupa anche delle richieste relative all'esercizio dei diritti degli interessati di cui agli artt. 15 e ss. del Regolamento (diritto di accesso, rettifica, cancellazione, ecc.) e delle questioni legate alla protezione dei dati personali, adoperandosi per:

- raccogliere prontamente informazioni utili all'identificazione delle attività di trattamento;
- analizzare e verificare la conformità delle attività di trattamento;
- fornire consulenza, informazioni e orientamenti al Titolare e/o al Responsabile del trattamento nell'ottica del principio di *accountability* del Regolamento;
- garantire la sensibilizzazione, coadiuvando il Titolare nelle attività legate alle iniziative formative del personale in materia di protezione dei dati.

Il RPD risulta essere, inoltre, un punto di contatto essenziale nella cooperazione con il Garante per la Protezione dei Dati personali, per questioni connesse ai trattamenti, tra cui la consultazione preventiva di cui all'articolo 36 del Regolamento, facilitando l'accesso ai documenti e alle informazioni necessarie per l'adempimento dei propri compiti nonché ai fini dell'esercizio dei poteri di indagine, correttivi, autorizzativi e consultivi che la normativa di riferimento pone in capo alla predetta Autorità, nonché un punto di riferimento nei rapporti con altre Pubbliche Amministrazioni e soggetti esterni.

A supporto di tale sistema di governance, l'INPS ha sviluppato **iniziative formative** che hanno coinvolto quasi tredicimila dipendenti, come rappresentato nella Tabella 9, nonché campagne di sensibilizzazione per gli utenti, al fine di promuovere una cultura della privacy e della sicurezza digitale.

Tabella 9: Programmi formativi erogati sulla tutela della privacy, per categoria	2021	2022	2023
Totale dipendenti formati sul tema tutela della privacy (n.)	98	13.652	12.907
Dirigenti	12	250	134
Professionisti	-	507	452
Impiegati	86	12.895	12.321

Inoltre, l'Istituto ha investito in **soluzioni tecnologiche, processi e competenze per la prevenzione, il rilevamento e il contrasto delle minacce**. La trasparenza e la responsabilità nell'utilizzo dei dati personali e la garanzia di un ambiente digitale sicuro rappresentano per l'INPS principi irrinunciabili.

L'Istituto è, altresì, costantemente impegnato nella **prevenzione dei crimini informatici**, analizzando informazioni idonee a prevenire e contrastare attacchi o danneggiamenti in pregiudizio delle proprie infrastrutture critiche informatiche, con possibili effetti sulla regolarità dei servizi.

L'INPS, nel perseguire la sua mission istituzionale, assicura una **gestione efficace dei rischi** per proteggere l'Istituto da fenomeni fraudolenti. In particolare, con riferimento alle funzioni di *Risk Management*, nel corso del 2023, ha condotto analisi approfondite sugli **iter procedurali di compliance**, identificando criticità e limiti, e ha sviluppato **indici di rischio** per ogni processo. È stato inoltre costruito un "indice sintetico di rischio" volto alla elaborazione di un Piano di Audit *risk oriented* che permette di effettuare controlli periodici interni e prevenire eventuali criticità nei sistemi dell'Istituto.

Grazie ai finanziamenti del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e del Fondo Sociale Europeo 2014-2020, avviati nel 2022, l'INPS ha implementato **sistemi di business intelligence** per attuare azioni preventive e proattive contro le possibili condotte fraudolente. In tal senso, si è posto l'obiettivo di superare il sistema di controlli ex post sulle erogazioni delle diverse prestazioni, passando ad un sistema di controlli ex ante, prevenendo sin dall'inizio il rischio di indebite percezioni, fino a **sviluppare controlli e logiche predittive per intercettare situazioni potenzialmente fraudolente**. A tal fine, nel corso del 2023, è stato sviluppato il **Sistema di Business Intelligence per la Legalità e la Lotta agli Abusi (SI.B.I.L.L.A.)** che consente di elaborare i dati dell'Istituto per identificare casi di comportamenti fraudolenti e scenari di rischio specifici. All'interno di tale sistema sono stati realizzati – ed altri sono in corso di realizzazione – ulteriori strumenti per rilevare situazioni di rischio legate ad omissione, elusione ed evasione di oneri contributivi e previdenziali, nonché frodi nelle prestazioni erogate.

Questo è reso possibile anche grazie alle **sinergie** sempre più forti con altre Amministrazioni ed Enti. L'interconnessione delle banche dati specifiche facilita i **controlli incrociati** per combattere le frodi sia previdenziali che fiscali. Le azioni di prevenzione e contrasto alle frodi intraprese dall'INPS hanno permesso, nel 2023, di identificare e intervenire su numerosi casi di frode in vari settori, come l'annullamento di rapporti di lavoro fittizi, truffe pensionistiche, mancati pagamenti contributivi e prevenzione delle prestazioni indebite tramite controlli predittivi.

L'Istituto si occupa inoltre di **risk treatment** e di **fraud management**, svolgendo attività di **prevenzione e contrasto delle frodi**, nonché indagini su illeciti riguardanti pensioni, ammortizzatori sociali e inclusione sociale ed entrate contributive. In tale ambito supporta i *Risk*

Owner nella definizione delle modalità di trattamento dei rischi individuati, al fine di eliminarli o mitigarli.

Ai sensi di quanto previsto per le Pubbliche Amministrazioni dal D. Lgs. n. 231/2007 in materia di antiriciclaggio e contrasto al finanziamento del terrorismo, l'Istituto svolge anche attività relativa ai **controlli antiriciclaggio** e, in tale ambito, cura i rapporti con l'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF).

Per quanto riguarda la sicurezza informatica, in relazione all'attività svolta nel biennio 2022-2023, si è registrato un **aumento delle minacce** come rappresentato nella Tabella 10 seguente:

Tabella 10: Attacchi informatici	2021	2022	2023
<i>Phishing/Smishing</i> ⁷⁹ a nome INPS	2	22	19
Cyber attacchi ⁸⁰	4.853	7.538	11.606
Minacce IPS ⁸¹	6.086	3.960	6.292
Anti DDoS ⁸²	485	317	443
Antivirus ⁸³	4.366	3.239	4.361
Furti di identità	2	5	30

Particolarmente significativo è stato l'aumento di **furti di identità** con credenziali SPID ottenute in modo fraudolento, finalizzati alla sottrazione delle rate di pensione o per l'accensione di finanziamenti con cessione del quinto sulla pensione. Per contrastare tale fenomeno, nel febbraio 2023 è stato implementato un **controllo aggiuntivo** in fase di login al Portale INPS, noto come **"verifica dell'identità digitale"**. Questo ulteriore controllo interviene nei soli casi in cui si verifichi un tentativo di accesso ai servizi con identità digitali diverse da quelle utilizzate precedentemente dallo stesso utente e consiste nell'invio di un codice di conferma "usa e getta", che l'utente stesso deve inserire per ottenere l'accesso. Questa misura non solo previene l'accesso non autorizzato tramite furti di identità, ma permette anche di intercettare efficacemente i tentativi falliti di

⁷⁹ *Phishing* e *Smishing* sono truffe in cui i malintenzionati utilizzano e-mail (*phishing*) o SMS (*smishing*) per ottenere informazioni personali o finanziarie degli utenti.

⁸⁰ I cyber attacchi sono tentativi di compromettere sistemi informatici, rubare dati sensibili o interrompere i servizi mediante metodi come malware, ransomware e hacking.

⁸¹ Le minacce IPS (*Intrusion Prevention System*) sono tentativi di penetrare nei sistemi informatici, rilevati e bloccati da sistemi di prevenzione delle intrusioni.

⁸² Le misure Anti DDoS (*Distributed Denial of Service*) proteggono i sistemi informatici da attacchi mirati a sovraccaricare e rendere inutilizzabili i servizi online mediante traffico internet eccessivo.

⁸³ Gli antivirus sono software utilizzati per rilevare, prevenire e rimuovere virus informatici e altri malware dai sistemi informatici, garantendo la sicurezza dei dati.

accesso e le potenziali identità digitali illegittime, al fine di garantire una maggiore tutela verso gli utenti dell'Istituto.

GRI 418-1

Nel 2023 sono due le denunce comprovate ricevute dall'Istituto riguardanti violazioni della privacy degli utenti. Di queste, una è stata segnalata da parti esterne e confermata dall'organizzazione stessa, mentre l'altra è stata segnalata da enti regolatori. Entrambi gli eventi sono stati circoscritti alla perdita di riservatezza del dato personale.

Dimensione sociale

05

Dimensione sociale

Il miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini si ottiene tramite servizi di qualità, misure inclusive e ascolto degli utenti.

L'INPS, in linea con i propri valori fondanti, si impegna attivamente ad aumentare la **prossimità** e la **soddisfazione** degli **utenti**, **promuovendo** al contempo l'**inclusione sociale**.

+410 mln

ACCESSI AI SERVIZI MOBILE
INPS

3,88 su 5

SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI
RISPETTO ALL'ESPERIENZA
COMPLESSIVA CON L'INPS

24

LE CONVENZIONI ATTIVATE
NELL'AMBITO DEL PROGETTO
"INPS PER TUTTI"⁸⁴

1,19

INTERAZIONI NECESSARIE PER
L'UTENTE PER LA RISOLUZIONE
DI UN PROBLEMA

⁸⁴ Per maggiori approfondimenti circa il progetto "INPS per tutti" consultare il paragrafo 5.2.

Dimensione Sociale

L'Istituto pone al centro della propria attività la dimensione sociale, che unisce l'individuo alla collettività e promuove il benessere comune. Questo impegno va oltre la semplice erogazione di servizi e si estende a un ruolo attivo nella costruzione e nel rafforzamento dei legami sociali nel tessuto della società italiana.

La **solidarietà sociale** rappresenta un pilastro fondamentale per l'INPS. Essa si manifesta in ogni fase della vita dell'individuo, dalla nascita fino all'età matura, offrendo un sostegno concreto nelle difficoltà, rispondendo ai bisogni emergenti e fornendo strumenti per superare gli ostacoli quotidiani. Una rete di solidarietà efficace previene la marginalizzazione e l'isolamento, sostenendo chi è in difficoltà e **promuovendo integrazione e coesione sociale**.

Per tradurre in azioni concrete il concetto di solidarietà, l'Istituto investe in organizzazione, innovazione e formazione continua **per offrire servizi di qualità ai propri utenti**. La sfida di rispondere alle esigenze di circa 60 milioni di italiani richiede una pianificazione attenta, un monitoraggio costante e un impegno continuo per migliorare e adattarsi a un contesto in evoluzione.

L'Istituto riconosce l'importanza dei propri **dipendenti** e dedica particolare attenzione alla loro valorizzazione, considerandola fondamentale per garantire un servizio eccellente a tutti i cittadini.

Inoltre, l'Istituto si impegna a instaurare e mantenere relazioni positive con **altri stakeholder** esterni, come altre Pubbliche Amministrazioni e le comunità locali, per amplificare il proprio impatto positivo sulla società.

I capitoli che seguono trattano nel dettaglio i temi materiali afferenti alla dimensione sociale con un focus sugli stakeholder menzionati sopra e sono così suddivisi:

- Capitoli 5.1, 5.2: riferiti allo stakeholder utente;
- Capitoli 5.3, 5.4, 5.5: riferiti allo stakeholder dipendente;
- Capitoli 5.6, 5.7: riferiti ad altri stakeholder esterni.

5.1. Qualità e affidabilità dei servizi

GRI 3-3

Negli ultimi 40 anni, l'INPS è stato protagonista di un profondo e prolungato processo di trasformazione, che ha avuto come driver fondamentali l'innovazione e la digitalizzazione. L'adozione di nuovi strumenti e tecnologie, insieme alla riforma dell'Istituto attuata con la Legge 88 del 1989⁸⁵, hanno consentito un vero cambio di paradigma in cui la **centralità dell'utente** è diventata elemento imprescindibile. In aggiunta a ciò, una maggiore consapevolezza dei cittadini riguardo ai propri diritti ha portato l'INPS a considerare gli utenti nella loro **individualità con bisogni e aspettative distinte** da comprendere, anticipare e soddisfare.

Per rispondere in modo concreto alla centralità del cittadino, l'INPS ha definito come obiettivo principale la capacità di **assicurare la più ampia accessibilità ai servizi e alle prestazioni, garantendone qualità, affidabilità e trasparenza.**

All'interno dell'Istituto, la **Direzione Centrale Organizzazione**, supportata dalla **Direzione Centrale Comunicazione**, gestisce e monitora la **qualità e affidabilità dei servizi**. In particolare, la Direzione Centrale Organizzazione ha la responsabilità di monitorare l'adeguatezza e l'efficacia dei comportamenti organizzativi rispetto agli standard di qualità predefiniti e di gestire il sistema di *Customer Relationship Management*, garantendone continui sviluppi operativi. La Direzione Centrale Comunicazione, grazie al presidio di iniziative di rilevazione del *sentiment* e di gestione delle relazioni con l'utenza, analizza ed elabora la reportistica in relazione alla qualità e all'affidabilità percepita dagli utenti, identificando azioni di miglioramento per servizi e prestazioni.

Per assicurare qualità e affidabilità dei propri servizi, l'INPS ha adottato la nuova **Carta dei Servizi** con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 192 del 22 dicembre 2021. Tale documento rappresenta lo strumento tramite cui l'Ente stringe il proprio "**Patto con l'utenza**", garantendo trasparenza e responsabilità a tutti coloro che, a qualsiasi titolo, si rapportano con l'Istituto e dichiara il proprio impegno al miglioramento continuo e al mantenimento di standard di qualità elevati nei confronti di tutti gli stakeholder.

⁸⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 1, paragrafo 1.1.

Per garantire un alto livello di qualità ai propri utenti nella fornitura di numerose prestazioni attraverso tutti i canali disponibili, l'Istituto ha delineato i principi fondamentali di **qualità** all'interno della Carta dei Servizi:

- **eguaglianza e imparzialità**, intese come la parità di trattamento di tutti gli utenti, senza alcuna forma di discriminazione;
- **continuità**, che si concretizza nell'erogazione regolare e ininterrotta dei servizi;
- **diritto di scelta**, che consiste nell'adozione di strategie organizzative e funzionali finalizzate all'assicurare ai propri utenti flessibilità nella scelta delle modalità di fruizione dei servizi;
- **partecipazione**, che si realizza garantendo a cittadini, assicurati e/o iscritti, aziende e intermediari un rapporto diretto e personalizzato;
- **efficacia ed efficienza**, intese come la capacità di erogare servizi adeguati ai bisogni e allineati alle aspettative degli utenti in tempi rapidi, contenendo i costi e ottimizzando i risultati produttivi e gestionali.

In aggiunta, la Carta dei Servizi identifica **quattro dimensioni** chiave per osservare e misurare la qualità e l'affidabilità del servizio:

- **accessibilità**, la capacità di garantire l'accesso ai servizi a tutti gli utenti potenzialmente interessati, sia in termini fisici che temporali, attraverso una rete di canali diversificata;
- **tempestività**, il parametro che misura il tempo intercorrente fra la richiesta di servizio dell'utente e la sua effettiva erogazione;
- **trasparenza**, l'accessibilità totale a dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche;
- **efficacia**, la capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati rispetto alla risposta, ai bisogni e alle esigenze degli utenti e dei principali stakeholder.

Box 11: La Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi è uno strumento di informazione e comunicazione dei diritti, che descrive i principali servizi offerti dall'Istituto e le modalità di accesso. La Carta è **valida a livello nazionale** e ha come obiettivo principale il **consolidamento della relazione di fiducia** con gli utenti tramite anche la verifica dell'effettiva qualità dei servizi erogati dall'Istituto. È un documento dinamico che si aggiorna sulla base dell'evoluzione di prestazioni e servizi forniti dall'Istituto ed è consultabile direttamente sul sito internet.



In risposta alla crescente domanda di servizi accessibili, efficienti e personalizzati, soprattutto dopo la pandemia del 2020-2021, l'INPS ha adottato un nuovo modello di servizio. Questo modello definisce elementi e processi per interagire con i diversi segmenti di utenza e offrire servizi appropriati. Tra le innovazioni implementate vi è un **sistema multicanale di contatto e ascolto degli utenti** che garantisce un'interazione continua e un miglioramento costante della qualità dei servizi.

Nel 2023 l'INPS ha potenziato la sua strategia di relazione con l'utenza, integrando dimensioni interne ed esterne in un'unica comunicazione multicanale. Questo approccio include ambiti, quali l'ascolto integrato dell'utente, propri della **Customer Care** e della **Sentiment Analysis**, la tutela reputazionale e la gestione delle crisi mediatiche. La strategia di *feedback* e ascolto ha trasformato l'approccio comunicativo da una dimensione "one-to-many" a uno più collaborativo con gli utenti, al fine di migliorare i servizi. L'interazione con gli utenti si basa su una strategia **omnicanales**, che offre molteplici opportunità relazionali integrate e sinergiche per un'esperienza personalizzata e coerente attraverso diverse modalità di contatto:

- **sportelli di sede:** oltre all'erogazione delle prestazioni, le sedi territoriali offrono sportelli dedicati per il presidio della relazione (informazione generale, consulenza specialistica, supporto e assistenza). Gli utenti possono essere ricevuti in presenza o da remoto (telefono o web meeting). Progetti come la procedura EVCAN (Evoluzione Canali utenza fragile) e il "Punto Utente Evoluto", che permette agli utenti di contattare un funzionario INPS tramite web meeting presso enti convenzionati, facilitano il contatto a chi ha difficoltà con i canali ordinari;

- **contact center multicanale:** gestito da INPS Servizi S.p.A., fornisce servizi tramite telefono, e-mail, internet e VoIP. Gli operatori del Contact Center gestiscono le richieste degli utenti e inoltrano le richieste più complesse e che necessitano di approfondimenti alle sedi territoriali competenti dell'Istituto, le quali provvedono a prendere contatti diretti con l'utente;
- **sito istituzionale www.inps.it:** il sito dell'Istituto, rinnovato nel 2023, è stato progettato per semplificare l'esperienza degli utenti. La sezione MyINPS è l'area personale per l'accesso ai servizi online. Attraverso la sezione "INPS Risponde" l'utente può inoltrare all'INPS, per via telematica, quesiti, chiarimenti o richieste di informazioni relative a servizi e/o singole pratiche. Al fine di agevolare l'utenza nella compilazione delle domande, l'Istituto ha da tempo reso disponibili sul Portale web anche alcuni video tutorial;
- **app INPS servizi mobile:** l'App istituzionale "INPS Mobile" si affianca al portale ed è stata sviluppata per tutte le tipologie di utenza INPS. Essa consente di prenotare un appuntamento in sede e consultare le notizie. Negli anni l'accesso ai servizi online è stato reso più fruibile con la possibilità di accedervi con le credenziali SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale), CIE (Carta d'Identità Elettronica) o CNS (Carta Nazionale dei Servizi) senza più l'uso del Pin INPS. Inoltre, successivamente al primo log-in, l'App consente di creare un codice di accesso personale che, una volta salvato sul proprio dispositivo, permette di autenticarsi tramite verifiche biometriche (es. impronta del dito o riconoscimento facciale), aumentando considerevolmente la velocità, facilità e sicurezza di accesso. Queste migliorie hanno impattato positivamente sulla fruibilità e affidabilità del servizio con un effetto positivo sul numero di accessi ai servizi Mobile dell'Istituto, che nel 2023 ha registrato un **aumento di circa il 46%** rispetto al 2022, come indicato nella Tabella 11 sottostante che mostra gli accessi, il numero di download e di applicazioni attive sui dispositivi mobili, smartphone e tablet.

Tabella 11: Accessi e servizi erogati su dispositivi mobili	2021	2022	2023	Var. 2023/2022
Numero di accessi ai servizi Mobile ⁸⁶	150.787.730	281.938.348	410.976.318	+45,77%
Numero download nell'anno di applicazioni INPS per iPhone	391.880	611.259	655.114	+7,17%
Numero download nell'anno di applicazioni INPS per iPad	9.839	15.457	12.781	-17,31%
Numero di applicazioni INPS attive su smartphone Android	2.964.054	2.716.586	2.730.510	+0,51%
Numero di applicazioni ⁸⁷ INPS attive su tablet Android	56.453	136.242	145.407	+6,73%

- intermediari:** agli intermediari è destinata una politica di partenariato sempre più solida e supportata dalle piattaforme tecnologiche per lo svolgimento dell'attività di informazione, di assistenza e di tutela nei confronti dell'utenza. Questa importante partnership è stata ulteriormente rafforzata attraverso un progetto di digitalizzazione finanziato dal PNRR, finalizzato alla creazione di una piattaforma digitale collaborativa, ossia un ambiente unico di condivisione dei fascicoli degli utenti patrocinati, all'interno del quale i diversi attori del processo istituzionale con ruoli e abilitazioni specifiche (INPS, Patronati, soggetti deputati al controllo e gli stessi cittadini patrocinati) immettono, utilizzano e scambiano informazioni. Fulcro della piattaforma è la creazione del "mandato di assistenza digitale" specifico per la tipologia di servizio, al fine di semplificarne il processo di conferimento.

⁸⁶ Gli accessi ai servizi mobili includono tutti quelli delle App INPS Mobile, Ufficio Stampa e Museo Multimediale.

⁸⁷ Per numero di applicazioni attive si intendono i download effettuati per App attualmente installate e attive.

Box 12: Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'art 7 del D. Lgs. 150/2009 prevede che le Amministrazioni pubbliche valutino, ogni anno, **la performance organizzativa e individuale** utilizzando un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che consente di:

- migliorare le modalità di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi e verificare il loro conseguimento;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire le risorse e i processi organizzativi con più efficacia;
- influenzare e valutare comportamenti individuali e di gruppo;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità;
- favorire il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Dal momento che la principale missione dell'INPS è erogare prestazioni ai legittimi beneficiari, è fondamentale misurare il valore che l'Istituto genera per la collettività. Per garantire e verificare concretamente la qualità e l'affidabilità dei propri servizi, l'INPS ha adottato un **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, in linea con l'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, sottoposto a revisioni costanti. Nel 2023, è stata sviluppata una nuova metodologia di misurazione e valutazione della performance, denominata "**Nuovo Sistema del Valore Pubblico**", che sarà adottata a partire dal 2024. Questo nuovo sistema si concentra sull'esigenza di miglioramento del **benessere istituzionale, socioeconomico, ambientale, culturale e di genere, con un'attenzione particolare alla sostenibilità e all'inclusione**. Il concetto di valore pubblico erogato è al centro della performance e rappresenta la base su cui costruire il sistema di misurazione e valutazione dell'operato dell'amministrazione, superando la mera logica dell'adempimento burocratico.

Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione, il **Cruscotto Qualità** integra al suo interno la prospettiva dell'utenza tramite gli **indicatori "Customer Care"** che misurano la cura nella tempestività delle risposte ai quesiti pervenuti attraverso i vari canali telematici ed i tempi di attesa per le richieste di consulenza. Inoltre, il Cruscotto monitora indicatori relativi alla **tempestività di erogazione** di pensioni e prestazioni che garantiscono **continuità di reddito**, sottolineando l'importanza non solo della qualità ma anche **dell'affidabilità dei servizi** in quanto capaci di impattare fortemente sulla vita dei beneficiari. Nella Tabella 12, riportata di seguito, è

possibile consultare un estratto dei principali indicatori, con un focus specifico sulla qualità del servizio.

Tabella 12: Tempo medio per l'erogazione dei servizi INPS⁸⁸	2021	2022	2023	Var. p.p.⁸⁹/var % 2023/2022
% Liquidazioni pensioni private ⁹⁰ entro 15 gg dalla domanda	74,40%	69,70%	66,15%	-3,55
% Erogazione NASpl o Anticipazione NASpl entro 30 gg dalla domanda	90,30%	89,20%	91,04%	1,84
% Liquidazioni pensioni invalidità civile entro 120gg dalla domanda	52,90%	51,80%	46,93%	-4,87
Tempo medio attesa appuntamento ⁹¹ (gg)	9,40	9,60	10,35	7,81%
% Linee INPS chiuse entro tempo soglia	88,30%	89,30%	88,14%	-1,16
Indice di ripetitività del contatto ⁹² (n° contatti)	1,19	1,19	1,20	0,84%

Per mantenere e migliorare i risultati di performance evidenziati dai dati precedenti, l'Istituto ha incluso nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (PIAO)** l'obiettivo di *"Assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi per cittadini e imprese"*. Il PIAO, introdotto per sostituire il Piano della Performance ed altri piani pluriennali, è progettato come unico strumento di programmazione. La naturale evoluzione degli strumenti della programmazione avrà un focus **maggiore** sulla **soddisfazione dell'utenza** e sull'**impatto** in termini di **Valore Pubblico**, che diventeranno aspetti fondamentali nella valutazione delle performance di dirigenti e personale dell'Istituto.

In linea con un approccio orientato all'ascolto degli utenti, l'INPS conduce periodicamente rilevazioni per misurarne la soddisfazione e analizzare la **customer experience** complessiva, che va dalla presentazione della domanda fino alla conclusione del processo.

Questi strumenti di misurazione permettono di identificare criticità e di avviare interventi mirati al miglioramento, con l'obiettivo di ridisegnare i servizi in un'ottica utente-centrica. Negli ultimi anni, l'Istituto ha adottato una metodologia standardizzata e centralizzata per raccogliere i **feedback** degli utenti, focalizzandosi principalmente sul livello di **gradimento dei servizi**, dei **canali** e sulla percezione della **reputazione** dell'INPS.

⁸⁸ I dati aggiornati sono consultabili sul Portale INPS nella sezione *"Qualità del servizio"*.

⁸⁹ La dicitura "Var. p.p." indica la variazione in termini di punti percentuali.

⁹⁰ Sulla base dell'aggregato nazionale del numero complessivo delle pensioni di: vecchiaia, anzianità, indirette, reversibilità, invalidità, inabilità, quota 100, cumulo.

⁹¹ I giorni che intercorrono fra la richiesta di appuntamento e il giorno di fissazione dello stesso.

⁹² La media del numero di contatti, sui differenti canali disponibili, necessari alla risoluzione di un problema.

Le iniziative e gli strumenti attualmente in uso sono:

- **indagini di rilevazione del gradimento:** utilizzano questionari di **Customer Experience** per misurare il grado di soddisfazione degli utenti, seguendo le diverse fasi dell'interazione con l'INPS. In particolare, nel 2023 è stata condotta un'indagine di Customer Experience che ha coinvolti **50.069 intervistati**, i cui risultati sono riportati nella Tabella 13 seguente;

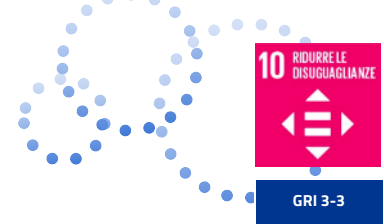
Tabella 13: Risultanze Customer Experience	2023
Soddisfazione globale sull'esperienza avuta con l'INPS*	3,88
Indice sintetico relativo ai canali – SEDE*	3,68
Indice sintetico relativo ai canali – PORTALE WEB*	3,54
Indice sintetico relativo ai canali – CONTACT CENTER*	3,49
Indice sintetico relativo ai canali – PATRONATO*	4,32
Indice sintetico trasversale a tutti i canali – ACCESSIBILITÀ E DIRITTI AI SERVIZI (*)	3,78
Indice sintetico trasversale a tutti i canali – CAPACITÀ DI RISPOSTA (*)	3,88
Net Promoter Score (**) – PATRONATO	56%
Net Promoter Score (**) – PORTALE WEB	19%
Net Promoter Score (**) – CONTACT CENTER	7%
<p>*Su una scala da 1 a 5.</p> <p>**Il Net Promoter Score (NPS) rappresenta la propensione a promuovere l'utilizzo di un servizio. Agli utenti è stato chiesto: "Consigliaresti ad un parente/amico di presentare la domanda di prestazione ad INPS tramite questi canali?" dando una risposta da 1 a 10. In caso di risposta con valore da 0-6, il rispondente è stato considerato "detrattore" mentre i rispondenti che hanno assegnato un punteggio di 9 o 10 sono stati considerati "promotori". Il dato riportato rappresenta la percentuale di "promotori" del canale.</p>	

- **indagini di rilevazione della reputazione**⁹³: rilevano la reputazione dell'Istituto in termini di affidabilità e autorevolezza;
- **instant feedback:** questionari composti da una sola domanda atti a misurare la soddisfazione degli utenti di servizi online e offline al momento della loro fruizione. Ne sono un esempio i **monitor touchscreen** presenti nelle sedi e gli sportelli fisici che permettono all'utente di fornire un **riscontro immediato** al termine del servizio tramite la scelta tra diverse icone che rappresentano la soddisfazione o l'insoddisfazione. Nel caso di giudizio negativo, la scelta deve essere motivata selezionando una voce tra: tempo di attesa, professionalità dell'operatore, necessità di tornare, risposta negativa;
- **test di usabilità:** prevedono il coinvolgimento di utenti potenzialmente interessati ad utilizzare un servizio online e consistono nell'invitare l'utente a compiere alcune azioni su un prototipo dell'applicazione da testare. Questo approccio, così come le indagini qualitative, è stato utilizzato nello sviluppo del nuovo portale dell'INPS;

⁹³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano della Performance 2021-2023](#).

- **indagini qualitative:** rilevano, attraverso metodologie qualitative come i focus group, i bisogni e le aspettative degli utenti rispetto ai servizi;
- **valutazione partecipativa e Co-progettazione:** hanno come obiettivo quello di sviluppare congiuntamente i servizi con l'utente finale per garantire che rispondano efficacemente alle sue esigenze;
- **sentiment Analysis:** misura la percezione nei confronti dell'Istituto e delle prestazioni erogate tramite l'analisi di ciò che viene pubblicato sulla stampa tradizionale e web e sulle principali piattaforme social.

5.2. Inclusione, equità e accessibilità



L'inclusione si riflette nella percezione di appartenere a un gruppo, che può essere uno Stato, un gruppo sociale, una rete di relazioni o anche un contesto lavorativo, scolastico o di interessi, dove ci si sente accolti e parte integrante.

L'INPS promuove l'inclusione sociale delle fasce più deboli della popolazione attraverso misure mirate a ridurre le condizioni di povertà, fragilità, marginalità e disagio.

A tal fine, l'Istituto si impegna a fornire prestazioni e servizi personalizzati, adattati alle esigenze di ogni cittadino. L'Istituto considera l'**equità** un principio fondamentale per garantire un trattamento imparziale e la massima tutela dei diritti individuali, e l'accessibilità rappresenta un elemento essenziale per permettere a tutti i cittadini di fruire dei servizi, indipendentemente dalle loro condizioni fisiche.

La **Direzione Centrale Inclusione e Invalidità Civile** (nel seguito DCIIC) è responsabile della gestione delle attività connesse all'erogazione delle prestazioni volte a favorire l'inclusione e la coesione sociale e, in generale, delle misure di contrasto alla povertà e delle prestazioni assistenziali collegate all'invalidità civile, cecità civile, sordità civile, handicap e disabilità. La stessa Direzione è, altresì, responsabile delle misure a sostegno della famiglia e alla genitorialità, collegate alla nascita o all'infanzia e delle attività collegate alla gestione ed erogazione degli assegni e delle pensioni sociali. Nello svolgimento di tali attività, detta Direzione collabora con la **Direzione Centrale Organizzazione**, la **Direzione Centrale Comunicazione** e la **Direzione Servizi al Territorio** per la definizione delle azioni di presidio, in particolare in presenza di fragilità, *digital divide*, povertà, contesti socioeconomici svantaggiati, anche facendo uso di sportelli di unità mobili e presidi territoriali di prossimità con la cittadinanza. Inoltre, la **Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali** gestisce, anche in regime di convenzione internazionale, le attività relative all'erogazione di prestazioni integrative e sostitutive della retribuzione (malattia, maternità, assegni per il nucleo familiare e altre prestazioni) e dei trattamenti di fine rapporto. Si occupa altresì degli interventi a sostegno del reddito in caso di cessazione, sospensione o riduzione dell'orario di lavoro. È responsabile anche delle prestazioni rivolte a soggetti in situazioni di temporanea fragilità quali il congedo indennizzato per le donne vittime di violenza di genere e permessi e congedi per la disabilità previsti dalla Legge n.104/1992.

Con l'obiettivo di garantire la massima inclusione dei propri utenti, l'INPS ha progressivamente introdotto modalità volte ad assicurare l'accessibilità ai servizi da parte delle fasce vulnerabili. Gli investimenti nell'ambito del PNRR hanno ulteriormente potenziato questa tendenza favorendo la fruibilità e l'usabilità delle prestazioni. Si riporta di seguito una selezione delle iniziative implementate allo scopo:

- **INPS per tutti⁹⁴**: il progetto nasce dalla volontà di essere vicino a chi è in difficoltà e di facilitare l'accesso ai servizi. Nello specifico, ha l'obiettivo di **favorire l'integrazione sociale**, rimuovere gli ostacoli che impediscono l'accesso alle prestazioni assistenziali e previdenziali, tutelare i bisogni sociali ed economici del singolo e delle famiglie creando isole di accoglienza e comunicazione. Considerato che le persone in situazioni di grave disagio, nella maggior parte dei casi, non dispongono degli strumenti per conoscere e accedere alle prestazioni erogate dall'Istituto, l'INPS ha raggiunto intese con l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), la Caritas Italiana, la Comunità di Sant'Egidio e altre Associazioni del terzo settore per promuovere specifiche iniziative di cooperazione. Il 4 giugno 2021 è stato siglato il primo Accordo Quadro nazionale, rinnovato fino a giugno 2023 e sono stati contemporaneamente avviati i lavori finalizzati alla stipulazione di un nuovo Accordo quadro a decorrere dal 2024. Inoltre, la DCIIC ha avviato contatti con la Croce Rossa Italiana per ampliare ulteriormente le opportunità per i destinatari degli interventi. Le convenzioni attivate nell'ambito di "INPS per tutti" sono passate da 14 nel 2022 a 24 nel 2023, evidenziando l'impegno crescente dell'Istituto nel raggiungere un numero sempre maggiore di individui e garantire un accesso più ampio alle prestazioni e ai servizi dell'INPS. In aggiunta a ciò, le Strutture territoriali dell'Istituto hanno sottoscritto accordi locali relativi a una specifica linea di azione "in favore delle donne vittime di violenza di genere", creando una rete di sostegno per le donne e istituendo un canale di interlocuzione diretto tra l'INPS, i Centri Antiviolenza e le Case Rifugio, oltre che con i Comuni, la Caritas e altre Associazioni. Nel 2023 sono iniziate le attività preliminari per la riprogettazione del questionario "INPS per tutti", utilizzato dagli operatori delle associazioni partner, con completamento previsto nel 2024;
- **evoluzione dei canali per l'utenza fragile (EVCAN)**: nel 2023, i canali di comunicazione dell'INPS per l'utenza fragile, Sportello Mobile e Sportello Voce, hanno subito

⁹⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS per tutti](#).

un'importante evoluzione grazie al progetto EVCAN⁹⁵. Questo ha l'obiettivo di migliorare e ampliare i contatti tra l'INPS e specifiche categorie di utenti, come persone con disabilità e pensionati ultraottantenni. EVCAN rappresenta un'innovazione sociale e tecnologica, rafforzando il sostegno all'utenza fragile e migliorando l'interazione tra l'INPS e i cittadini attraverso una soluzione integrata e omnicanale per la gestione delle richieste. Il progetto ottimizza i sistemi di Sportello Mobile e Sportello Voce, rendendoli più accessibili grazie all'uso di strumenti assistivi innovativi. La nuova architettura e la razionalizzazione dei processi esistenti permettono di offrire il servizio a un numero maggiore di beneficiari, unificando gli sportelli e migliorando l'accessibilità con interfacce intuitive. Tra le principali novità per gli operatori dell'INPS vi sono la redistribuzione dei carichi di lavoro grazie a una nuova funzione di polarizzazione del servizio, un miglior accesso ai sistemi intranet con interfacce rinnovate e maggiormente intuitive, nonché la riduzione delle attività ripetitive e a basso valore, consentendo di concentrarsi su consulenza e supporto. EVCAN non solo facilita la comunicazione per gli utenti vulnerabili, ma funge anche da strumento di riqualificazione per i dipendenti dell'INPS con disabilità sensoriali, offrendo corsi di formazione adeguati;

- **carta Europea della Disabilità in Italia⁹⁶ (CED)**: denominata *Disability Card*, è una tessera che permette l'identificazione delle persone con disabilità e l'accesso a servizi gratuiti o a costo ridotto in materia di trasporti, cultura e tempo libero e benefici utili alla promozione dei propri diritti sul territorio nazionale e in altri Paesi dell'Unione europea. L'obiettivo è di contribuire alla piena inclusione delle persone con disabilità nella vita sociale delle comunità e di far evolvere l'attuale modello di servizio basato sul rilascio della Disability Card fisica verso un paradigma digitale (*disability card* virtuale/digitale) e di proattività per l'utente finale;
- **delega dell'identità digitale da remoto⁹⁷**: è uno strumento a supporto degli utenti impossibilitati a utilizzare in autonomia i servizi online dell'Istituto che possono così delegare una persona di fiducia all'esercizio dei propri diritti nei confronti dell'organizzazione, superando l'ostacolo della barriera digitale;



⁹⁵ Avviato con una determinazione del Direttore Generale il 3 gennaio 2022.

⁹⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Carta europea della disabilità - Disability Card](#).

⁹⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Delega dell'identità digitale per accedere ai servizi online](#).

- **servizio di invio telematico di documentazione sanitaria**⁹⁸: il servizio permette di allegare la documentazione sanitaria utile a consentire la valutazione delle domande di invalidità, aggravamento o revisione ex art. 29 ter legge 120/2020;
- **QR Code dell'invalidità civile**⁹⁹: si tratta di un servizio che consente di attestare lo status di invalido direttamente dal proprio smartphone o tablet, senza bisogno di avere con sé il verbale sanitario. Grazie a questo strumento innovativo, le persone con disabilità possono accedere alle agevolazioni e ai benefici in modo più semplice e veloce. Il servizio genera automaticamente e in tempo reale il QR Code (in formato pdf) che può essere stampato, inviato, salvato sul computer o dispositivo mobile ed esibito quando è necessario per accedere alle agevolazioni;

Box 13: QR Code dell'invalidità civile

Per ottenere il codice basta collegarsi al servizio online sul portale dell'Istituto, accedendo con le proprie credenziali. I gestori dei servizi, per controllare lo stato di invalidità civile, cecità civile, sordità, disabilità o handicap, possono leggere il codice tramite un qualsiasi lettore di QR Code. Per la concessione di alcune particolari agevolazioni, che richiedano il giudizio sanitario e il grado di invalidità civile con l'eventuale percentuale, è possibile ottenere anche un esito più approfondito. Per maggiori informazioni è possibile consultare il video dedicato al seguente link:

[Il QR-Code INPS dell'invalidità civile.](#)



- **implementazione del "Portale della disabilità"**¹⁰⁰: è stato rilasciato il Portale della disabilità per garantire trasparenza e semplificazione, offrendo un canale integrato e completo di informazioni per i cittadini con disabilità. Il Portale permette di seguire gli sviluppi delle domande per il riconoscimento delle prestazioni di invalidità civile, cecità, sordità e disabilità, nonché dei benefici previsti dalle Leggi 68/1999 e 104/1992. Attraverso il Portale, i cittadini possono trasmettere documentazione medica per nuove domande, aggravamenti o revisioni sanitarie e consultare il giudizio medico-legale e il verbale sanitario, migliorando la trasparenza delle procedure. Il Portale include avvisi e

⁹⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Allegazione della documentazione sanitaria - invalidità civile \(cittadini\)](#).

⁹⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-QR-Code INPS, il servizio per le persone con disabilità](#).

¹⁰⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Portale della disabilità](#).

scadenze per domande di prima istanza, revisione e indennità di frequenza, e una sezione "Comunicazioni" per le note inviate dall'Istituto via e-mail. Nella sezione "Pagamenti e cedolini" si possono visualizzare inoltre gli ultimi pagamenti delle prestazioni correlate all'invalidità civile, cecità e sordità;

- **implementazione del "Portale delle famiglie"¹⁰¹**: è un sistema per consultare le informazioni riguardanti le prestazioni dedicate alle famiglie, creato con lo scopo di agevolare e sostenere i genitori nell'interazione con l'Istituto, riguardo alle attività e alle prestazioni erogate a sostegno dei nuclei familiari. Nel Portale sono integrate le prestazioni: assegno unico e universale, bonus asilo nido e altre prestazioni per la famiglia e per la maternità;
- **innovazioni per assegno unico e universale**: la prestazione a sostegno della famiglia e della natalità è erogata a tutti i nuclei familiari, indipendentemente dalla situazione reddituale, per ciascuno dei figli a carico minorenni e maggiorenni (fino a 21 anni con determinati requisiti), con un importo correlato all'ISEE del nucleo familiare (se presente) e ad altri parametri che tengono conto della composizione del nucleo e della condizione dei figli (ad esempio la disabilità). L'Istituto ha messo a disposizione delle famiglie la relativa domanda online sul sito *web* dell'INPS, un simulatore di importi e una piattaforma per cittadini e patronati per la gestione delle domande. Dal 1° marzo 2023, per chi avesse presentato, da gennaio 2022 a febbraio 2023, una domanda di assegno unico e universale per figli a carico accolta e in pagamento, l'INPS ha continuato a erogare d'ufficio la misura senza necessità di presentare una nuova domanda. L'Istituto nel 2023 ha realizzato la "Video Guida personalizzata per i genitori richiedenti l'Assegno Unico Universale" per la quale ha ricevuto il Premio Smartphone d'oro – Categoria Servizi Pubblici. Inoltre, è stata realizzata un'apposita campagna proattiva rivolta ai neo-genitori con lo scopo di invitarli a presentare domanda di assegno unico per i nuovi nati;
- **carta solidale per acquisti di beni di prima necessità "Dedicata a te"¹⁰²**: finanziata dal Ministero dell'Agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste, questa misura è destinata ai nuclei familiari non beneficiari di altre forme di sostegno al reddito per l'acquisto di beni alimentari di prima necessità e di carburanti o in alternativa a questi ultimi di abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico locali. I beneficiari, che non devono presentare domanda, sono individuati dall'INPS sulla base dei requisiti, indicati da un

¹⁰¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Portale delle Famiglie](#).

¹⁰² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Carta solidale per acquisti di beni di prima necessità](#).

apposito decreto interministeriale, consistenti nell'iscrizione dei componenti del nucleo familiare all'Anagrafe della Popolazione Residente e nel possesso di una certificazione ISEE valida con un indicatore non superiore a 15.000 euro annui. Nel 2023, l'INPS, dopo le verifiche e le modifiche operate dai Comuni sulle liste dei potenziali beneficiari, ha elaborato la graduatoria definitiva dei nuclei familiari beneficiari e l'ha trasmessa a Poste Italiane, che ha abbinato a ciascun beneficiario un numero di carta prepagata. L'INPS ha fornito quindi ai Comuni l'elenco definitivo dei beneficiari con i rispettivi numeri identificativi delle carte. I Comuni, a loro volta, hanno inviato le lettere di notifica ai beneficiari, comunicando l'assegnazione del contributo e le modalità di ritiro delle carte presso gli uffici postali abilitati.

In aggiunta ai progetti sopramenzionati, nell'ambito degli interventi legati al PNRR, l'Istituto ha avviato diverse iniziative:

- **assistente vocale Alexa:** l'INPS ha introdotto la *skill* "INPS Risponde" per l'assistente vocale Alexa, che permette agli utenti di consultare lo stato delle richieste inoltrate all'Istituto tramite interazione vocale. Per i dispositivi con schermo, è possibile anche interagire tramite touch screen. Tale servizio si attiva con comandi vocali come "Alexa, abilita INPS Risponde" e consente di ascoltare lo stato della richiesta dettando il protocollo e/o il numero della richiesta e il codice fiscale;
- **sportello Telematico Evoluto**¹⁰³: è stata rilasciata la versione aggiornata del servizio "Sportello Telematico" che consente al cittadino, nel giorno e nell'orario fissati per lo sportello, di chiedere e ottenere informazioni e scambiare documentazione in tempo reale con i funzionari. Il servizio è stato arricchito di una nuova funzionalità che consente al cittadino di trasmettere documentazione nelle 72 ore successive alla sessione di sportello. Come ulteriore evoluzione del servizio, l'INPS ha anche istituito i Punti Utente Evoluti presso gli Enti di Patronato italiani operanti in Germania;
- **reingegnerizzazione NASPI e DIS-COLL:** è stata resa disponibile la nuova domanda di disoccupazione online. Questo progetto riguarda il nuovo servizio di domanda di accesso alle prestazioni di disoccupazione per i lavoratori dipendenti e collaboratori coordinati e continuativi. Il nuovo servizio online consente agli utenti di compilare facilmente la domanda della prestazione attraverso un'interfaccia semplificata, con precompilazione delle informazioni già in possesso dell'INPS. Il sistema guida l'utente verso la prestazione

¹⁰³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps – Sportello Telematico Evoluto](#).

corretta, NASpl o DIS-COLL, in base alla tipologia della sua ultima attività lavorativa, aumentando così la consapevolezza rispetto ai propri diritti e facilitando la presentazione della domanda corretta.

L'INPS si impegna a sostenere l'inclusione e l'equità sociale anche attraverso la partecipazione ad alcuni fondi comuni immobiliari o che investono in Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) che rivestono un ruolo significativo nell'ambito dell'assistenza agli anziani e della promozione dell'edilizia sociale in Italia. Tra questi rientrano:

- Il **Fondo Aristotele Senior**: istituito nel 2018 e gestito dalla Fabrica Immobiliare SGR SpA. Questo fondo si dedica interamente al "Senior Living", offrendo assistenza agli anziani attraverso immobili situati in diverse città italiane. La sua missione primaria è fornire servizi sanitari e promuovere l'interazione sociale tra gli anziani, indipendentemente dal loro livello di autosufficienza. La scadenza prevista per questo fondo è nel 2030;
- Il **Fondo i3-SILVER**: creato nel 2018 sotto la guida di INVIMIT SGR SpA, il fondo mira a sviluppare un nuovo modello di Senior Housing attraverso la riqualificazione e la riconversione immobiliare. Al 2022, il fondo ha avviato progetti pilota su immobili di Venezia Lido e Giulianova. La sua durata prevista si estenderà fino al 2044;
- Il **Fondo Gamma**: questo fondo, in cui l'Istituto detiene una partecipazione di circa il 99,62%, investe in progetti come il Fondo AQ, creato per rispondere all'emergenza abitativa causata dal terremoto dell'Aquila, offrendo alloggi alle famiglie colpite dal terremoto. Inoltre, partecipa nella gestione di una residenza sanitaria per anziani in Germania attraverso la società Seniorensitz Rosenpark GmbH & Co KG. La scadenza di questo fondo è fissata al 2026;
- Il **Fondo Senior**: l'Istituto detiene una partecipazione del 68,92% in questo fondo, il cui principale obiettivo è sostenere l'edilizia e promuovere la coesione sociale. Tra le sue attività, vi sono partecipazioni nel Fondo Housing Sociale Liguria, dedicato alle famiglie in condizioni di svantaggio, e nel Fondo Civitas Vitae, che si occupa sia di iniziative immobiliari a sostegno delle famiglie più svantaggiate, sia della creazione di strutture sociosanitarie per gli anziani. La scadenza di questo fondo è prevista per il 2039;
- Il **Fondo Investimenti per l'Abitare**: concentrato sull'aumento della disponibilità di alloggi sociali in Italia, questo fondo, in cui l'INPS possiede una partecipazione dell'1,23%, ha investito in 29 OICR con l'obiettivo di creare oltre 18.000 alloggi sociali e 6.500 posti letto in residenze temporanee e studentesche. La scadenza del fondo è prevista per il 2045.

Questi interventi non sono solo indicatori di un presidio costante e crescente, ma esemplificano la costante attenzione dell'Istituto verso una società più giusta e inclusiva, testimoniando l'impegno in una direzione che vede nella **sostenibilità sociale** un elemento guida nelle proprie attività e strategie.

Dimensione Sociale

In INPS il progresso si traduce in un impegno costante per creare un ambiente di lavoro sicuro, orientato al benessere dei dipendenti e in grado di valorizzare le diversità.

L'INPS favorisce un **ambiente di lavoro inclusivo, sicuro** e impegnato nella **formazione dei dipendenti**, per una crescita personale e dell'Istituto.

26.728DIPENDENTI DI CUI 10.873
UOMINI E 15.855 DONNE**4.883**NUOVI ASSUNTI NEL CORSO
DEL 2023**3.308**ORE DI FORMAZIONE
EROGATE SULLE
TEMATICHE DI PARI
OPPORTUNITÀ NEL 2023

5.3. Diversità e pari opportunità



La diversità e le pari opportunità sono tematiche centrali in ogni contesto sociale e organizzativo, rappresentando pilastri essenziali per una società equa e attenta alle peculiarità di ciascuno. Questo approccio non solo favorisce il rispetto reciproco, ma migliora l'efficacia, l'innovazione e la produttività di qualsiasi organizzazione, costituendo un investimento strategico a lungo termine.

L'INPS ha dedicato risorse significative alla promozione delle pari opportunità all'interno della propria struttura organizzativa. Tale impegno si è tradotto in una serie di attività e iniziative mirate a sensibilizzare e coinvolgere l'intera comunità dell'Istituto.

Un'importante tappa è stata l'istituzione del **Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** avvenuta il 5 maggio 2016, mediante la determinazione n.10 del Direttore Generale, nonché il successivo rinnovo avvenuto con determinazione del Direttore Generale n. 254 del 26 settembre 2022. Tali provvedimenti, in ottemperanza all'art. 21 della Legge 183/2010, delineano un quadro organizzativo volto a garantire un ambiente di lavoro improntato all'uguaglianza e al rispetto, contrastando ogni forma di discriminazione.

Il CUG è un organo paritetico composto da rappresentanti dell'INPS e delle Organizzazioni sindacali, conta attualmente 53 membri¹⁰⁴, tra titolari e supplenti, ed il suo operato è volto al perseguimento delle seguenti finalità:

- **assicurare parità e pari opportunità di genere**, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta;
- **favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico**, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative mediante la creazione di un ambiente di lavoro fondato sui principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione;

¹⁰⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2, paragrafo 2.1.

- **razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione** anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Per raggiungere questi obiettivi, il CUG collabora strettamente con gli Organi di governance dell'INPS e l'OIV per diffondere una giusta cultura sulle tematiche attenzionate, e con le diverse Direzioni Centrali coinvolte, assicurando che le attività svolte con l'obiettivo di favorire le pari opportunità siano il risultato di una sinergia all'interno dell'intera organizzazione. Questo approccio collettivo implica un impegno attivo e coordinato da parte di tutti i membri dell'Istituto per promuovere la diversità e l'uguaglianza.

In particolare, il CUG dell'INPS svolge le proprie funzioni attraverso gruppi di lavoro tematici di cui fanno parte i suoi componenti in base alle competenze possedute, deputati ad approfondire rispettivamente le seguenti tematiche:

- **orario di lavoro, forme di flessibilità lavorativa, conciliazione lavoro / vita privata;**
- **mobbing;**
- **benessere organizzativo – sicurezza;**
- **bilancio di genere;**
- **diversity management;**
- **valutazione della performance e pari opportunità.**

L'INPS, da sempre **promotore di giustizia sociale**, ha recepito le istanze normative degli organismi nazionali e internazionali per garantire un'effettiva parità di genere all'interno della propria organizzazione. Nel 2023, l'Istituto ha compiuto significativi passi avanti nella promozione della parità di genere e nella tutela dei diritti delle persone con disabilità, integrando le principali azioni positive nel PIAO all'interno della sezione "Salute di genere". Questo include la conclusione di uno studio di fattibilità per ottenere la **certificazione di genere**, come previsto dall'art. 46-bis del nuovo Codice delle Pari Opportunità e conforme alla prassi UNI/PDR 125:2022. A dicembre 2023, un organismo certificatore ha emesso un parere favorevole alla certificazione di parità per l'Istituto, a condizione dell'implementazione di un sistema adeguato di gestione e monitoraggio della parità di genere. In risposta a ciò, sono state adottate dal Direttore Generale le **Linee guida sulle politiche di parità di genere** con la previsione di implementare il sistema di gestione e monitoraggio del programma di parità, di istituire il **Comitato Guida** e di redigere il **Piano strategico di parità/Piano operativo di parità**.

Inoltre, il 2023 ha visto l'avvio di iniziative come il **"Protagonismo maschile nella lotta contro la violenza di genere"**. Questo progetto, che ha visto l'attivazione di focus group tra i dipendenti per affrontare il problema della violenza di genere, è stato inizialmente testato nella Direzione di Coordinamento Metropolitano di Milano e poi esteso ai Coordinamenti Metropolitani di Napoli e Roma. A livello nazionale, sono state ampliate le best practices, le campagne informative e le iniziative di sensibilizzazione promosse dal CUG.

In parallelo, è proseguito lo sviluppo di **percorsi formativi per le Consigliere e i Consiglieri di Fiducia (CdF)**¹⁰⁵. Complessivamente, dall'inizio dell'operatività dei CdF, sono state rilevate 246 segnalazioni, di cui 56 sono state prese in carico, mentre per le restanti non è stata avviata nessuna procedura o per mancata rispondenza alle fattispecie trattate nel codice di condotta o per mancata autorizzazione a procedere del segnalante.



La/il **Consigliera/e di Fiducia** è una figura impegnata a proteggere i lavoratori da comportamenti discriminatori o dannosi sul luogo di lavoro. Ha un importante ruolo di collettore, gestore e, ove possibile, risolutore dei casi segnalati relativi a mobbing, molestie o accadimenti discriminatori o presunti tali.

Le Tabelle 14, 15 e 16, presentate di seguito, offrono un'analisi dettagliata della composizione del personale dell'INPS ed evidenziano la distribuzione di genere e l'equità retributiva, in conformità agli standard GRI 405 sulla Diversità e Pari Opportunità.

GRI 405-1

Tabella 14: Composizione del personale per genere e fasce di età	2021	2022	2023
Numero totale dei componenti del CdA (n.)	5	5	4¹⁰⁶
Uomini	3	3	2
Donne	2	2	2
Numero totale componenti del CdA per fasce d'età (n.)	5	5	4
Età inferiore a 30 anni	0	0	0
Età compresa tra i 30 e i 50 anni	1	1	1
Età superiore ai 50 anni	4	4	3
Numero totale dei componenti del CdA (%)			
Uomini	60%	60%	50%
Donne	40%	40%	50%

¹⁰⁵ Il numero totale di CdF nel corso del 2023 è pari a 23 consiglieri.

¹⁰⁶ Membri del CdA che hanno ricoperto la loro carica fino al commissariamento avvenuto nel mese di giugno 2023.

Numero totale componenti del CdA per fasce d'età (%)			
Età inferiore a 30 anni	0%	0%	0%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni	20%	20%	25%
Età superiore ai 50 anni	80%	80%	75%
Numero totale di dipendenti (n.)	24.334	23.303	26.728
Numero totale di dipendenti per genere (%)			
Uomini	41,23%	41,54%	40,68%
Donne	58,77%	58,46%	59,32%
Numero totale di dipendenti per fasce di età (%)			
Età inferiore a 30 anni	1,14%	0,70%	3,78%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni	23,93%	25,08%	35,38%
Età superiore ai 50 anni	74,93%	74,22%	60,84%

GRI 405-1

Tabella 15: Numero totale di dipendenti per categoria e genere	2021	2022	2023
Totale dirigenti (n.)	431	405	398
Uomini (%)	57,77%	57,53%	58,54%
Donne (%)	42,23%	42,47%	41,46%
Totale professionisti (n.)	683	917	924
Uomini (%)	52,86%	44,49%	44,70%
Donne (%)	47,14%	55,51%	55,30%
Totale impiegati (n.)	23.220	21.981	25.406
Uomini (%)	40,58%	41,12%	40,25%
Donne (%)	59,42%	58,88%	59,75%

GRI 405-1

Tabella 16: Numero totale di dipendenti per categoria e fasce di età (n., %)	2021	2022	2023
Totale dirigenti (n.)	431	405	398
Età inferiore a 30 anni (%)	0,00%	0,00%	0,00%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	16,24%	12,84%	14,57%
Età superiore ai 50 anni (%)	83,76%	87,16%	85,43%
Totale professionisti (n.)	683	917	924
Età inferiore a 30 anni (%)	0,00%	0,00%	0,54%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	4,54%	26,83%	33,66%
Età superiore ai 50 anni (%)	95,46%	73,17%	65,80%
Totale impiegati (n.)	23.220	21.981	25.406
Età inferiore a 30 anni (%)	1,19%	0,75%	3,95%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	24,65%	25,24%	35,77%
Età superiore ai 50 anni (%)	74,16%	74,02%	60,28%

La Tabelle 17a e 17b che seguono illustrano invece il divario economico di genere all'interno dell'Istituto calcolato sia per lo stipendio base che per la retribuzione complessiva, a parità di categoria professionale:

GRI 405-2

Tabella 17a: Rapporto tra lo stipendio base delle donne rispetto a quello degli uomini per categoria (%)	2021	2022	2023
Dirigenti	93,69%	96,20%	98,54%
Professionisti	99,08%	99,38%	98,84%
Impiegati	98,72%	98,83%	99,05%

GRI 405-2

Tabella 17b: Rapporto tra la retribuzione delle donne rispetto a quella degli uomini per categoria (%)	2021	2022	2023
Dirigenti	96,37%	95,95%	96,33%
Professionisti	102,27%	104,70%	90,87%
Impiegati	96,39%	97,22%	97,31%

Come illustrato nella Tabella 17a, i Dirigenti donna hanno visto un miglioramento costante dello stipendio base, passando da un rapporto pari a 93,69% nel 2021 al 98,54% nel 2023. Gli Impiegati hanno mantenuto una tendenza positiva, raggiungendo il 99,05% nel 2023 mentre i Professionisti mostrano una leggera flessione nel 2023. Nella Tabella 17b, la retribuzione totale delle donne rispetto agli uomini tra i Dirigenti ha mantenuto un trend costante con valori pari a 96,37% nel 2021 e 96,33% nel 2023. Gli Impiegati hanno registrato una continua crescita, mentre i Professionisti hanno segnalato una flessione significativa, passando dal 102,27% nel 2021 al 90,87% nel 2023. Per gli stakeholder interessati a consultare i valori assoluti delle retribuzioni dirigenziali e le politiche salariali dell'Istituto, si rimanda alla sezione "Amministrazione Trasparente"¹⁰⁷ del sito istituzionale.

Inoltre, in un'ottica di continuo miglioramento e impegno nella costruzione di un ambiente lavorativo inclusivo e stimolante, il CUG, nel corso del 2023, ha promosso diverse **attività di formazione** su tematiche quali le **pari opportunità**, il **benessere dei dipendenti** e la **lotta contro le discriminazioni**. La Tabella 18 riassume la ripartizione delle **ore di formazione fruita**, suddivise per fasce di età e genere. Questi dati, fondamentali per analizzare l'effettiva distribuzione delle

¹⁰⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [titolari di incarichi dirigenziali](#).

opportunità formative tra le diverse categorie di lavoratori, fungono da punto di partenza per l'elaborazione di strategie future più inclusive.

Tabella 18¹⁰⁸: Ore di formazione fruite nel 2023 dai dipendenti dell'INPS su tematiche di pari opportunità, valorizzazione del benessere del dipendente e contro le discriminazioni, suddivise per fasce di età e genere	Uomini	Donne
Ore totali di formazione erogate (n.)	1.024	2.284
(%)	(30,96%)	(69,04%)
Dipendenti < 30 anni	200	200
Dipendenti da 31 a 50 anni	808	2.012
Dipendenti > 50 anni	16	72

Disability Management

La tutela della disabilità ha conosciuto una significativa evoluzione nel tempo, trovando pieno riconoscimento tra gli obiettivi dell'Agenda 2030. Questa nuova concezione è alla base della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ratificata in Italia con la Legge n.18 del 2009, che sottolinea il diritto fondamentale di ogni persona con disabilità a vivere ogni aspetto della propria esistenza come un diritto umano fondamentale.

Per tutelare i diritti dei **dipendenti con disabilità**, l'INPS ha nominato il **"Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità"**¹⁰⁹ (*Disability Manager*) all'interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica. Il Disability Manager redige annualmente una relazione sulle attività svolte, evidenziando eventuali criticità e suggerendo interventi correttivi per migliorare, nell'Istituto, l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Inoltre, collabora con il datore di lavoro e il medico competente, per fare da facilitatore affinché le figure preposte adottino, ove possibile, gli accomodamenti ragionevoli¹¹⁰ per garantire l'inclusione delle persone con disabilità.

Nell'anno 2023, il Disability Manager, ha avviato un processo strutturato di raccolta dati per monitorare le modalità di inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Istituto, predisponendo una scheda tecnica, suddivisa in diverse sezioni, da compilare a cura di tutte le strutture ove operano i dipendenti con disabilità. La survey avviata è stata finalizzata a censire le prassi in uso, verificare l'attuazione del processo di inserimento e rilevare eventuali situazioni di

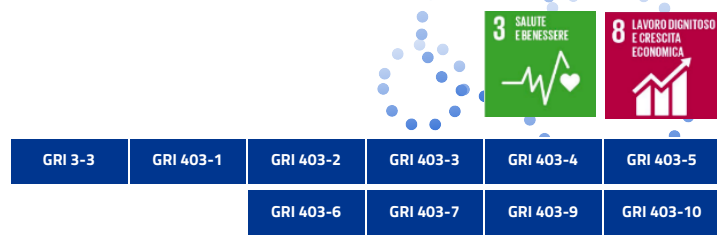
¹⁰⁸ Fonte: Dati reperiti dalla [Relazione CUG - Istituto Nazionale Previdenza Sociale - INPS - 2024 | Portale CUG](#).

¹⁰⁹ Art. 39 ter del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, modificato dall'art. 10 del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

¹¹⁰ Gli accomodamenti ragionevoli sono le modifiche e gli adattamenti appropriati per agevolare i dipendenti con disabilità nello svolgimento delle loro attività lavorative, che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo per l'amministrazione che li adotta.

disagio o difficoltà. A completamento dei dati quantitativi raccolti, è stato richiesto alle strutture di redigere anche una nota di sintesi sul personale con disabilità, utile per trasmettere ulteriori informazioni non rilevabili nelle schede. In aggiunta ai presidi sopramenzionati, con l'obiettivo di garantire un adeguato supporto alle sedi sul territorio, è stato attivato un canale di assistenza tramite una casella di posta istituzionale dedicata.

5.4. Salute e sicurezza



Incardinata all'interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica (DCBOSL), l'**Area Tutela Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro** è deputata a presidiare la salute e la sicurezza suoi luoghi di lavoro, in conformità al Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro).

Nello specifico, il Direttore della DCBOSL, in qualità di **Datore di Lavoro**¹¹¹ per gli uffici della Direzione Generale, si occupa di predisporre l'apposito Piano degli interventi, di organizzare il Servizio di Prevenzione e Protezione dei Rischi designandone il responsabile e, infine, di svolgere l'analisi della normativa per l'emanazione di istruzioni esplicative volte a garantire l'applicazione uniforme nell'Istituto delle disposizioni in materia. La **responsabilità datoriale è poi decentrata sul territorio** ed è stata stabilita con decisione dell'organo di indirizzo politico dell'ente. Sono, infatti, anche **Datori di Lavoro** dell'INPS: i **Direttori regionali**, i **Direttori dei coordinamenti metropolitani**, i **Direttori delle sedi provinciali** ed i **Direttori delle filiali metropolitane**.

L'obiettivo principale di questi molteplici presidi è la **riduzione o eliminazione dell'esposizione dei lavoratori ai rischi legati all'attività lavorativa**, al fine di **rendere i luoghi di lavoro il più sicuri possibile e prevenire infortuni o malattie professionali**.

La partecipazione dei lavoratori e la consultazione degli stessi nell'ambito dello sviluppo, implementazione e valutazione del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro avviene tramite la figura del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) artt. 47 – *Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza* – e 50 – *Attribuzioni del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza* – del D. Lgs. 81/2008. Oltre ai canali obbligatori per legge ciascun Datore di Lavoro sul territorio nazionale per rendere efficace l'informazione e la comunicazione, nella sua autonomia decisionale, utilizza strumenti quali *repository, mailing list, bollettini d'informazione, pagine web in ambiente intranet, ecc.*

¹¹¹ Il Datore di Lavoro è quella persona che, come fissato dal Testo Unico sulla Sicurezza nei Luoghi di Lavoro D. Lgs.81/08, è titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore; è responsabile dell'organizzazione aziendale dal momento che ha potere decisionale. Nelle Pubbliche Amministrazioni il ruolo può essere occupato dal dirigente, cui spettano poteri gestionali, oppure da un funzionario con autonomia gestionale e di spesa.

L'identificazione dei "pericoli" e la valutazione dei rischi, con la conseguente stesura del programma di mitigazione per una loro riduzione e progressiva eliminazione, avviene in linea a quanto disposto dagli artt. 28 e 29 del D. Lgs. 81/2008¹¹² e conduce alla redazione dei **Documenti di Valutazione dei Rischi (DVR)**. Per la valutazione e redazione dei DVR i singoli Datori di Lavoro, oltre 130 su tutto il territorio nazionale, si avvalgono delle professionalità dei Servizi di Prevenzione e Protezione¹¹³ e dei Medici Competenti¹¹⁴. Con cadenza annuale, i DVR formulati per la sede centrale e per ciascuna delle sedi territoriali, vengono rivisti, condivisi e discussi con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza¹¹⁵ (di seguito RLS). Congiuntamente vengono esaminati altri argomenti previsti dalla normativa, tra cui l'andamento degli infortuni, delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria, le caratteristiche e l'efficacia dei dispositivi di protezione individuale e i programmi di informazione e formazione per garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori. Inoltre, in ogni sede dell'Istituto, i Datori di Lavoro elaborano un **Piano di Emergenza ed Evacuazione**¹¹⁶ con istruzioni dettagliate per la gestione di ogni tipo di emergenza.

I servizi di medicina del lavoro all'interno dell'INPS sono gestiti dai **Medici Competenti**, individuati tra il personale dell'Istituto stesso. Questi svolgono attività di **prevenzione dei rischi occupazionali e promozione della salute per tutto il personale**, effettuando la sorveglianza sanitaria secondo la normativa vigente. In particolare, il Medico Competente è responsabile della creazione, aggiornamento e custodia di una cartella sanitaria e di rischio per ciascun lavoratore sottoposto a sorveglianza sanitaria. Le visite mediche includono esami clinici e biologici, nonché indagini diagnostiche mirate ai rischi, come ritenuto necessario dal Medico Competente, il quale può avvalersi della collaborazione di medici specialisti scelti in accordo con il Datore di Lavoro. Oltre all'attività di sorveglianza sanitaria, il Medico Competente partecipa alla valutazione dei rischi, alle attività di formazione dei lavoratori, ai sopralluoghi periodici negli ambienti di lavoro e a ricerche specifiche di medicina occupazionale. Inoltre, collabora nell'organizzazione del **primo soccorso**, fornisce proposte per risolvere le problematiche legate al personale con disabilità e attua programmi volontari di promozione della salute. Tutti i dati sono trattati nel rispetto del

¹¹² Artt.28 -Oggetto della valutazione dei rischi - e 29 -Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi - del D. Lgs. 81/2008.

¹¹³ Ai sensi del D. Lgs. 81/2008, il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) è organizzato dal datore di lavoro prioritariamente all'interno dell'organizzazione o con incarico a persone o servizi esterni costituiti anche presso le associazioni dei datori di lavoro o gli organismi paritetici (art. 31), affidando in ogni caso tale ruolo solo a soggetti in possesso delle capacità e dei requisiti professionali stabiliti dalla Legge (art. 32).

¹¹⁴ Ai sensi del D. Lgs. 81/2008, anche il Medico Competente rientra tra le figure individuate per collaborare alla valutazione dei rischi ed eseguire la sorveglianza sanitaria (articoli 38-42). Il Medico Competente deve essere in possesso dei titoli e dei requisiti specifici e, per quanto riguarda la sorveglianza sanitaria, è previsto che questa venga svolta, non solo nei casi espressamente previsti dalla normativa vigente, ma anche qualora ne faccia richiesta il lavoratore in quanto correlata ai rischi lavorativi (art. 41, comma 1).

¹¹⁵ Ai sensi del D. Lgs. 81/2008 art. 35.

¹¹⁶ Ai sensi dei DPR 151/2011 e DM 02/09/2021.

GDPR e il medico competente è l'unico autorizzato a trattare i dati sanitari dei lavoratori per le finalità previste dalla normativa di settore.

In aggiunta a quanto sopra descritto, la maggior parte dei lavoratori dipendenti del settore pubblico e privato e dei lavoratori autonomi sono assicurati INPS. I rapporti con l'utenza sono gestiti tramite canale web e tramite l'accoglienza del pubblico nelle sedi in tutto il territorio nazionale. Gli eventuali rischi che potrebbero derivare dall'accoglienza del pubblico all'interno delle strutture dell'INPS sono gestiti dai singoli Datori di Lavoro sul territorio e generalmente le misure di prevenzione e protezione riguardano la logistica degli uffici, la vigilanza, sia interna che affidata a ditte esterne, e specifici programmi di formazione.

L'Istituto garantisce l'adeguata **formazione in materia di salute e sicurezza**, in ottemperanza agli articoli 36 e 37 del D. Lgs. 81/2008 e agli accordi della Conferenza Permanente per i Rapporti tra lo Stato e le Regioni. In particolare, viene somministrata la formazione obbligatoria, e relativi aggiornamenti, alle figure individuate dal Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (TUSSL): dirigenti, preposti, lavoratori, RLS, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP) e componenti delle squadre di emergenza antincendio e primo soccorso. In aggiunta alla formazione prevista dalla normativa, l'INPS offre formazione specifica al Coordinatore delle emergenze e ai Tutor assegnati alle persone disabili. Tra i percorsi formativi erogati ai propri dipendenti sono inclusi corsi di primo soccorso, sia base che di aggiornamento delle competenze, e corsi dedicati alla sicurezza sul posto di lavoro. Per ulteriori informazioni circa la formazione erogata ai dipendenti dell'INPS in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro – adempimento obbligatorio per legge¹¹⁷ – è possibile consultare le seguenti tabelle (Tabella 19 e Tabella 20) dove vengono riportate rispettivamente le ore di formazione erogate ed il numero di persone formate sul tema.

Tabella 19¹¹⁸: Ore di formazione obbligatoria su salute e sicurezza	2021	2022	2023
Totale ore di formazione su sicurezza (obbligatoria)	65.379	132.609	57.251

¹¹⁷ Ai sensi dell'art. 37 del D. Lgs. 81/08.

¹¹⁸ Fonte: Dati reperiti dal Portale CUG – Relazioni [2022](#), [2023](#), [2024](#).

Tabella 20: Formazione obbligatoria su salute e sicurezza ai dipendenti, per categoria	2021	2022	2023
Totale dipendenti formati su salute e sicurezza (n.)	8.518	18.386	7.691
(%)	(35,00%)	(78,90%)	(28,78%)
Dirigenti	112	327	51
Professionisti	257	486	514
Impiegati	8.149	17.573	7.126

La formazione, insieme alla definizione di strategie preventive efficaci, è un elemento cardine per la riduzione e l'eliminazione degli infortuni sul lavoro. Le Tabelle 21 e 22 sottostanti illustrano una panoramica comparativa tra gli anni 2021 e 2023, evidenziando rispettivamente il numero totale di incidenti lavorativi registrati, decessi e infortuni gravi, e il numero di malattie professionali registrate. Questi dati rappresentano un prezioso indicatore per continuare a migliorare le politiche di prevenzione e tutela dei lavoratori all'interno dell'Istituto, con l'obiettivo ultimo di garantire a tutti i dipendenti un ambiente di lavoro sicuro.

In particolare, l'Istituto assieme ad altri Enti Pubblici è parte costituente dell'Associazione Nazionale per l'Assistenza Sanitaria dei Dipendenti degli Enti Pubblici (ASDEP). L'Associazione stipula specifiche convenzioni con le aziende operanti sul mercato al fine di fornire ai propri dipendenti una **copertura sanitaria** per determinate spese mediche. In aggiunta, mediante contributi finanziari individuali, i dipendenti hanno l'opportunità di estendere la copertura assicurativa sanitaria a sé stessi e ai propri familiari, integrando così le prestazioni erogate dal Sistema Sanitario Nazionale.

GRI 403-9

Tabella 21: Infortuni sul lavoro	2021	2022	2023	Var. p.p.¹¹⁹/var % 2023/2022
Numero di incidenti a lavoratori dipendenti (n.)	85	146	166	13,70%
Numero totale dei decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0	0	0	0%
Numero totale di infortuni sul lavoro gravi (escludendo i decessi)	0	0	0	0%
Numero totale di infortuni sul lavoro registrabili	85	146	166	13,70%

¹¹⁹ La dicitura "Var. p.p." indica la variazione in termini di punti percentuali.

Ore Lavorate (h.)	42.761.700	41.007.600	47.249.100	15,22%
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro (n.)¹²⁰	0	0	0	0%
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi) (n.)¹²¹	0	0	0	0%
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (n.)¹²²	1,99	3,56	3,51	-0,05

GRI 403-10

Tabella 22: Numero di malattie a lavoratori dipendenti	2021	2022	2023
Numero totale di casi di malattia professionale registrabili	1	0	1
Di cui di decesso causati da malattia professionale	0	0	0

Dei 166 infortuni rilevati nel corso del 2023 le principali tipologie di incidenti sono riconducibili a caduta, battuta, scivolamento ed incidenti in itinere. Rispetto al 2022, in cui si sono registrati 146 casi, si osserva un aumento del 13,70%. Nel 2023 si segnala un solo caso di malattia professionale.

¹²⁰ Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro = (numero totale di decessi dovuti a infortuni sul lavoro nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

¹²¹ Tasso di infortuni gravi sul lavoro = (numero totale di infortuni gravi sul lavoro nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

¹²² Tasso di infortuni sul lavoro registrabili = (numero totale di infortuni registrabili nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

5.5. Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti



Il personale dell'Istituto è in possesso di una pluralità di competenze, esperienze e conoscenze diverse, svolgendo un ruolo insostituibile e centrale nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

L'INPS si distingue nel panorama della Pubblica Amministrazione per la proattività con cui promuove iniziative di successo volte alla valorizzazione e alla tutela del benessere dei propri dipendenti. Questa attenzione non è considerata un mero dettaglio, ma una **componente essenziale per il corretto funzionamento dell'intera organizzazione**. Investire nella gestione del personale significa intraprendere un percorso sistematico e mirato alla crescita continua dei talenti interni, con la consapevolezza che solo un personale formato, motivato e consapevole della propria missione sociale può offrire un servizio all'altezza delle aspettative del Paese nei confronti dell'INPS.

L'**attrazione dei talenti**, la **valorizzazione delle risorse umane** e la promozione del **benessere dei dipendenti** sono le tre tematiche materiali individuate all'interno della macroarea relativa alla gestione del capitale umano dell'INPS.

L'estensione e l'importanza di tali tematiche per l'Istituto ha portato alla definizione di molteplici presidi organizzativi. Primo fra tutti la **Direzione Centrale Risorse Umane** (di seguito DCRU), che in collaborazione con le altre Direzioni Centrali competenti, gestisce i processi di acquisizione, selezione e gestione del personale dell'INPS e l'offerta dei relativi benefici welfare a disposizione dei dipendenti. La DCRU affianca inoltre la **DC Pianificazione e Controllo di Gestione** (DCPCG) e la **DC Organizzazione** (DCO) nella definizione dei criteri per la misurazione dei carichi di lavoro ai fini del dimensionamento dei fabbisogni del personale.

La **DC Formazione e Accademia INPS** (in seguito DCFAI) ricopre un ruolo chiave nella pianificazione di tutte le iniziative volte alla formazione del personale. Nello specifico, definisce i criteri generali in materia di formazione, aggiornamento e sviluppo delle risorse umane e coordina

tutti gli aspetti legati alla formazione a partire dall'elaborazione del Piano della formazione, dall'attivazione dei corsi e il loro monitoraggio, fino alla gestione, in collaborazione con le DC Organizzazione (DCO) e la DC Comunicazione (DCC), del sistema di *Knowledge Management*. La DCFAI collabora con la DCRU anche per la gestione delle attività connesse alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze del personale, che vanno dalla mappatura e verifica delle competenze, all'elaborazione di percorsi di sviluppo professionale, fino alla predisposizione di criteri di valutazione finalizzati alla misurazione della performance.

Altra Direzione chiave è poi la **DC Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica** (DCBOSL) che promuove iniziative mirate a sostenere e incrementare il benessere fisico e psicologico dei dipendenti, monitorandone il corretto ed efficace svolgimento, al fine di ottimizzare le condizioni di lavoro dei medesimi. In aggiunta, la DCBOSL predispone strumenti di rilevazione delle opinioni dei dipendenti rispetto ai fattori che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, con l'obiettivo di progettare e realizzare "**piani di miglioramento**" del clima organizzativo.

Anche nel biennio 2022-2023, come in quello precedente, le Direzioni centrali hanno proseguito nelle loro attività di gestione del capitale umano attraverso il programma trasversale di **Gestione del Cambiamento** (*Change Management*) dedicato alla valorizzazione dei dipendenti dell'INPS¹²³.

Il programma si basa su **quattro pilastri fondamentali**:

1. **disseminare la conoscenza della visione e delle strategie dell'Istituto** per favorire la comprensione e stimolare il coinvolgimento del personale alimentando il senso di appartenenza e la motivazione;
2. **definire una strategia di sviluppo del personale basata sulle competenze** con conseguente identificazione e sviluppo delle competenze necessarie;
3. **sistematizzare le conoscenze dell'Istituto** per organizzare il patrimonio di conoscenza esistente e futuro, facilitandone la consultazione e fruizione da parte dei dipendenti;
4. **adottare nuovi modi di lavorare** in grado di garantire una migliore aderenza alle necessità del personale e abilitare l'utilizzo di nuovi strumenti digitali.

¹²³ Il programma di Gestione del Cambiamento (*Change Management*) è stato aggiornato nel corso dell'anno 2023 con la Determinazione n. 211/2023 con la previsione di nuove progettualità coerenti con gli obiettivi strategici prefissati dall'Istituto e attinenti ai temi del competence management e dei nuovi modi di lavorare supportati dalle nuove tecnologie.

Attrazione dei talenti in INPS

Nel corso 2023, l'INPS ha proceduto all'assunzione di 4.883 unità di personale, di cui 4.789 con la qualifica di Funzionario, portando il numero complessivo dei dipendenti dell'Istituto a 26.728 unità a fronte di un fabbisogno sostenibile di 29.867 unità di personale, come dichiarato nel Piano dei Fabbisogni di personale 2023-2025.

L'inserimento delle nuove unità di personale ha comportato un **abbassamento dell'età media** e ha creato le premesse per un **ricambio generazionale** che consente all'Istituto di ampliare la platea dei dipendenti, in discontinuità con il trend degli anni precedenti caratterizzati da una contrazione e da una disponibilità ridotta del personale. Inoltre, in seguito alle assunzioni del 2023, l'età media del personale dell'Istituto è passata 53 a 51 anni. Questo abbassamento è una conseguenza del fatto che i dipendenti assunti appartengono prevalentemente alla fascia di età compresa tra i 32 e i 41 anni e con un'età media pari a 38 anni. L'ingresso di numerose risorse è da accogliere con particolare favore, in quanto testimonia la capacità dell'Istituto di attrarre nuove risorse e il successo delle politiche di *talent management*.

In aggiunta alle assunzioni, nel 2023 sono state avviate le procedure valutative per le **progressioni verticali**, al fine di ottimizzare e strutturare verso figure di livello più alto la distribuzione delle risorse umane tra le diverse aree funzionali e consentire all'organizzazione di adattarsi più efficacemente alle esigenze attuali e future, focalizzando risorse e competenze in settori chiave che richiedono un alto livello di specializzazione e responsabilità. In particolare, le progressioni hanno consentito nel 2023 il passaggio di 585 dipendenti all'Area degli Assistenti e di 994 dipendenti all'Area dei Funzionari. Entro la fine del 2024 sarà completato l'iter per le progressioni verticali in deroga, che consentirà ulteriori passaggi di area, in coerenza con il Piano dei Fabbisogni 2023-2025.

La Tabella 23 che segue riporta i dati relativi a nuovi assunti, dipendenti cessati e il turnover nel periodo 2021-2023, dettagliati per genere e fasce di età.

GRI 401-1			
Tabella 23: Nuove assunzioni e turnover totali, per genere e per fasce di età ¹²⁴	2021	2022	2023
Numero totale dei nuovi dipendenti assunti durante l'anno (n., %), di cui:	22 (0,09%)	774 (3,32%)	4.883 (18,27%)
Uomini	14	406	1.842
% Uomini	0,14%	4,19%	16,94%
Donne	8	368	3.041

¹²⁴ Il turnover è calcolato come il numero dei dipendenti assunti, a cui è stato sottratto il numero dei dipendenti che hanno lasciato l'Istituto.

% Donne	0,06%	2,70%	19,18%
Numero totale dei nuovi dipendenti assunti durante l'anno (n., %), di cui:	22 (0,09%)	774 (3,32%)	4.883 (18,27%)
Sotto i 30 anni di età	2	76	584
% Sotto i 30 anni di età	0,72%	46,34%	57,82%
Tra i 30 e i 50 anni di età	8	538	3.996
% Tra i 30 e i 50 anni di età	0,14%	9,20%	42,26%
Sopra i 50 anni di età	12	160	303
% Sopra i 50 anni di età	0,07%	0,93%	1,86%
Numero totale dei dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione durante l'anno (n., %), di cui:	1.723 (7,08%)	1.530 (6,57%)	1.472 (5,51%)
Uomini	758	668	655
% Uomini	7,56%	6,90%	6,02%
Donne	965	862	817
% Donne	6,75%	6,33%	5,15%
Numero totale dei dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione durante l'anno (n., %), di cui:	1.723 (7,08%)	1.530 (6,57%)	1.472 (5,51%)
Sotto i 30 anni di età	7	1	12
% Sotto i 30 anni di età	2,53%	0,61%	1,19%
Tra i 30 e i 50 anni di età	37	40	122
% Tra i 30 e i 50 anni di età	0,64%	0,68%	1,29%
Sopra i 50 anni di età	1.679	1.489	1.338
% Sopra i 50 anni di età	9,21%	8,61%	8,23%

Il turnover di dipendenti nel triennio 2021-2023 ha visto un maggiore ingresso di risorse di genere femminile, rispetto alle nuove assunzioni di genere maschile, e una più alta uscita di donne rispetto agli uomini.

Circa il 90% dei dipendenti che hanno lasciato l'Istituto nel 2023 appartiene alla fascia di età > 50 anni, mentre quasi il 95% dei nuovi dipendenti entrati con i concorsi ha meno di 50 anni di età. Da questi dati è evidente che risultare attrattivi per i talenti e allineati con le priorità delle nuove generazioni entranti nel mondo del lavoro è ancora più rilevante se si considera il **ricambio generazionale** che sta avendo luogo sul mercato del lavoro complessivamente inteso.

Inoltre, la quasi totalità dei dipendenti (il 99,79%) dell'Istituto ha un contratto a tempo indeterminato.

Nella Tabella 24 vengono riportati i dati relativi ai dipendenti dell'Istituto suddivisi per tempo indeterminato e determinato, nonché ai dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale.

Tabella 24: Dipendenti – contratti a tempo pieno e a tempo parziale, per genere	2021	2022	2023
Totale dei dipendenti	24.334	23.303	26.728
Di cui uomini, n. (%)	10.033 (41,23%)	9.679 (41,54%)	10.873 (40,68%)
Di cui donne, n. (%)	14.301 (58,77%)	13.624 (58,46%)	15.855 (59,32%)
Dipendenti a tempo indeterminato	24.334	23.303	26.672
Di cui uomini, n. (%)	10.033 (41,23%)	9.679 (41,54%)	10.844 (40,66%)
Di cui donne, n. (%)	14.301 (58,77%)	13.624 (58,46%)	15.828 (59,34%)
Dipendenti a tempo determinato	-	-	56
Di cui uomini, n. (%)	-	-	29 (51,79%)
Di cui donne, n. (%)	-	-	27 (48,21%)
Dipendenti a tempo pieno	23.179	22.261	25.771
Di cui uomini, n. (%)	9.835 (42,43%)	9.522 (42,77%)	10.695 (41,50%)
Di cui donne, n. (%)	13.344 (57,57%)	12.739 (57,23%)	15.076 (58,50%)
Dipendenti a tempo parziale	1.155	1.042	957
Di cui uomini, n. (%)	198 (17,14%)	176 (16,89%)	178 (18,60%)
Di cui donne, n. (%)	957 (82,86%)	866 (83,11%)	779 (81,40%)

Per aumentare la capacità di attrarre e fidelizzare i talenti, l'Istituto continua a lavorare sulla **valorizzazione del personale** e sul loro **benessere**, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro accogliente e gratificante. In tale direzione sta sviluppando diverse iniziative, tra cui si annoverano l'adozione di strumenti digitali per migliorare l'esperienza dei dipendenti durante l'inserimento e l'ampliamento dei benefici di welfare aziendale, attraverso la sottoscrizione di convenzioni con

vari operatori economici per l'ottenimento di scontistiche dedicate a favore dei dipendenti e dei loro familiari, come meglio dettagliato in seguito.

Valorizzazione del personale: tra formazione e performance management

Il Piano Triennale della Formazione 2023-2025¹²⁵ ha delineato le **attività strategiche di formazione**, evidenziando i **fabbisogni formativi del personale** e curando la **crescita** delle risorse umane in tutti suoi aspetti, con l'obiettivo di aumentare il valore offerto all'utenza.

L'attività di formazione nel 2023 si è articolata su **tre principali ambiti**:

- **attività strategiche**: includono tutte le attività volte a sviluppare competenze trasversali e a supportare lo sviluppo digitale dei processi, consolidando approcci innovativi orientati all'utente;
- **formazione tecnico specialistica**: comprende le iniziative promosse a livello centrale, mirate allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle competenze specialistiche per tutti i profili professionali dell'Istituto;
- **formazione territoriale**: ricopre le esigenze formative legate a specifiche necessità territoriali.

La diversificazione delle modalità utilizzate per l'erogazione degli interventi formativi (aula tradizionale, live-event, webinar, e-learning, blended) ha assicurato la più ampia partecipazione del personale. Nel 2023 sono stati 25.354 i dipendenti che hanno partecipato ad almeno un intervento formativo, per un **totale di 1.311.776 ore di formazione erogate**. Una media di circa 49 ore pro capite distribuite fra interventi di natura "istituzionale" finalizzati all'accrescimento delle competenze operative, corsi specifici volti all'inserimento del personale di nuova assunzione e percorsi dedicati allo sviluppo delle capacità manageriali e di coordinamento.

La Tabella 25 riporta le ore totali e le ore medie di formazione annue per dipendente, con dettaglio per genere e livello professionale, per il periodo 2021-2023.

GRI 404-1

Tabella 25: Ore totali di formazione ed ore medie di formazione annua per categoria e genere ¹²⁶	2021	2022	2023	Var. % 2023/2022
Ore totali di formazione	563.093	681.354	1.311.776	92,52%

¹²⁵ Il Piano Triennale della Formazione è stato approvato dal Commissario straordinario il 26 luglio 2023 con la determinazione n. 33.

¹²⁶ Le ore medie di formazione sono state calcolate utilizzando la seguente formula = Numero totale di ore di formazione erogate ai dipendenti / Numero totale di dipendenti. Rientrano nelle ore di formazione tutti i tipi di formazione e istruzione professionale compresi il congedo educativo retribuito fornito da un'organizzazione per i propri dipendenti, la formazione o istruzione perseguita esternamente e pagata in tutto o in parte dall'organizzazione e la formazione su argomenti specifici.

Ore totali di formazione per categoria (n.)				
Dirigenti	30.202	30.773	12.195	-60,37%
Professionisti	16.329	17.789	33.789	89,94%
Impiegati	516.562	632.792	1.265.792	100,03%
Ore medie di formazione per singolo dipendente	23,14	29,24	49,08	67,85%
Ore medie di formazione per singolo dipendente per genere (n.)				
Uomini	23,30	30,71	46,16	50,31%
Donne	23,02	28,19	51,08	81,20%
Ore medie di formazione per singolo dipendente per categoria (n.)				
Dirigenti	70,07	75,98	30,64	-59,67%
Professionisti	23,91	19,40	36,57	88,51%
Impiegati	22,25	28,79	49,82	73,05%

In generale, grazie agli interventi formativi finanziati con le risorse del PNRR e all'ingresso di nuovi dipendenti, i dati presentati nella tabella precedente mostrano, nel biennio 2022-2023, un **trend positivo** nell'aumento delle ore medie annue di formazione per genere e livello professionale. Tuttavia, fa eccezione la categoria dei "Dirigenti", che ha registrato una diminuzione di circa il 60%.

GRI 404-2

Fra le principali attività formative promosse dall'Istituto nel 2023, si annoverano:

- **percorso formativo "Competenze digitali per l'INPS"**: finalizzato al miglioramento delle competenze nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione¹²⁷;
- **percorso "Accoglienza e orientamento – Neoassunti Consulenti protezione sociale"**: accompagna i neoassunti nel loro inserimento professionale attraverso fasi strutturate (Accoglienza, Orientamento, Engagement, Inserimento, Accompagnamento, Valorizzazione, Formazione obbligatoria). Gli obiettivi principali sono:
 - garantire la piena professionalizzazione dei colleghi, renderli autonomi e consapevoli del valore del servizio al cittadino;
 - sviluppare senso di appartenenza ed engagement;
 - trasmettere la dimensione valoriale e sociale dell'Istituto;
 - creare una rete di collaborazione stabile fra colleghi esperti e neoassunti;

¹²⁷ Il progetto formativo proseguirà anche nel 2024 e sarà rivolto al personale delle aree A, B e C delle direzioni di coordinamento metropolitano, delle Direzioni provinciali, delle Filiali metropolitane e delle Agenzie – con l'eccezione degli analisti di processo e dei consulenti della protezione sociale che hanno già seguito il percorso nell'edizione precedente.

- **progetto “La Metafora dello Sport”**: un’iniziativa innovativa per la dirigenza apicale che ha coinvolto circa cento dirigenti, tra cui direttori centrali, regionali, metropolitani, e i loro vicari. Il percorso formativo ha puntato sull’osservazione e condivisione di esperienze tratte dal contesto sportivo, avvalendosi di testimonial sportivi e di un trainer. I partecipanti hanno approfondito tematiche cruciali come il lavoro di squadra, la leadership, la fiducia e la comunicazione senza pregiudizi, collegandole ai concetti di performance e capacità di creare valore pubblico;
- **percorso formativo sulla Sostenibilità**: la necessità di acquisire competenze su temi innovativi e rilevanti come la sostenibilità ha portato all’attivazione di un percorso formativo personalizzato per l’Istituto, volto ad approfondire gli strumenti chiave legati agli ambiti ESG, con particolare attenzione al processo di reporting tramite il Bilancio di Sostenibilità;
- **formazione in etica pubblica**: avviata nel 2023, che negli anni coinvolgerà tutto il personale, con l’obiettivo di rafforzare le politiche di contrasto alla corruzione attraverso una maggiore conoscenza dei temi riguardanti l’etica e la legalità;
- **nuova piattaforma di “Knowledge Management” (KM)**: implementata per fornire al personale uno strumento semplice e accessibile per l’aggiornamento continuo delle proprie conoscenze, la piattaforma raccoglie tutti i materiali formativi, informativi e divulgativi dell’Istituto, rendendoli immediatamente disponibili ai dipendenti. Il KM offre un unico punto di accesso alle varie risorse, utilizzando strumenti e tecniche correlate all’intelligenza artificiale e alla gestione della conoscenza attraverso metadati.

Nel contesto delle iniziative per il miglioramento continuo e la valorizzazione delle competenze del personale, il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMVPI)** dell’INPS, gioca un ruolo cruciale nello sviluppo delle competenze mediante la definizione di percorsi formativi e professionali personalizzati. È in corso un processo di evoluzione dell’attuale sistema di misurazione e valutazione della performance al fine di definire un adeguato riconoscimento sui meccanismi di carriera e di sviluppo del personale¹²⁸. Conformemente alle prescrizioni del D. Lgs. 150 del 2009¹²⁹, per quanto riguarda il personale del comparto funzioni centrali, il SMVPI individua come oggetto di valutazione tre diverse dimensioni:

¹²⁸ In conformità con Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee n. 5 del 2019 e seguenti).

¹²⁹ Il perimetro dell’attività di misurazione e valutazione della performance individuale, descritto nell’art. 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. 150 del 2009, include il livello di raggiungimento degli obiettivi specifici dell’organizzazione, il contributo individuale al conseguimento degli obiettivi collettivi

- **obiettivi di gruppo:** la rilevazione degli obiettivi di produzione della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato;
- **contributo individuale:** l'analisi dell'impatto qualitativo del contributo assicurato dal valutato alla performance del gruppo di riferimento;
- **abilità:** set di abilità attese ed osservabili, legate ai diversi aspetti trasversali del lavoro e messi in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

Per il personale dirigenziale, la valutazione si concentra sulle competenze manageriali (cognitive, realizzative, relazionali, gestionali), evidenziando gli stili di management più adeguati rispetto alla cultura organizzativa e agli obiettivi strategici dell'Istituto. Per i professionisti (avvocati, architetti, statistici, medici), il sistema valuta la capacità di impiegare competenze specialistiche, la flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, l'economicità della gestione e la capacità di interazione con il contesto lavorativo, anche in situazioni di crisi e cambiamento.

Il sistema di incentivazione dell'INPS, oltre agli incentivi economici quali il "Trattamento economico di professionalità" (TEP) e il "Trattamento economico per la performance individuale" (TEPI), include strumenti per lo sviluppo culturale e professionale, come l'accesso a percorsi di alta formazione e periodi di lavoro presso primarie istituzioni nazionali e internazionali. Valorizza inoltre i risultati ottenuti nelle procedure di progressione economica e di carriera, riconoscendo impegno e competenze, e assegna incarichi di responsabilità in base ai meriti individuali con criteri trasparenti. Questo sistema premiale diversificato e complesso valorizza i bisogni di reputazione, autostima e autorealizzazione dei dipendenti. Attraverso gli strumenti messi in atto, l'INPS dimostra un impegno significativo nella formazione e nello sviluppo delle competenze del proprio personale, sostenendo la crescita professionale e il riconoscimento dei talenti all'interno dell'organizzazione.

Nella tabella 26 si riportano i dati relativi ai dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica della performance e dello sviluppo professionale.

della struttura di appartenenza e l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione al profilo professionale e all'incarico svolto.

GRI 404-3

Tabella 26: Valutazione regolare delle performance per genere e categoria ¹³⁰		2023
Totale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione regolare delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione, (n., %)		27.937 (105%)
Uomini, n. (%)		11.388 (105%)
Donne, n. (%)		16.549 (104%)
Totale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione regolare delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione, (n., %)		27.937 (105%)
Dirigenti, n. (%)		415 (104%)
Professionisti, n. (%)		1.000 (108%)
Impiegati, n. (%)		26.522 (104%)

Benessere dei dipendenti: monitoraggio, ascolto e welfare aziendale

Sempre più studi evidenziano quanto il **benessere** e la **qualità della vita lavorativa** siano cruciali per il buon funzionamento e per il successo di tutte le organizzazioni. L'INPS, già a partire dal 2015, ha istituito un'apposita area che, tra l'altro, cura il benessere organizzativo attualmente incardinata all'interno della **DCBOSL**.

Per migliorare le attività di benessere e rispondere alle esigenze del personale, l'Istituto ha implementato una serie di iniziative; tra queste si evidenziano:

- **questionario processo di accoglienza e orientamento:** l'Istituto considera essenziale misurare l'esperienza dei dipendenti in momenti chiave della loro vita lavorativa, partendo dal loro coinvolgimento. Questo aspetto è fondamentale per connettere i dipendenti con i valori e gli impegni aziendali, creando obiettivi comuni e condivisi. Il questionario aiuta la DCRU a identificare le necessità dei nuovi assunti e migliorare il loro percorso di crescita nell'INPS, con l'obiettivo di includere tali risorse e renderle parte integrante dell'ecosistema dell'INPS fin dal loro ingresso. I risultati del questionario, raccolti a

¹³⁰ Si segnala che il numero di valutazioni dei dipendenti risulta maggiore al numero complessivo dei dipendenti poiché vengono valutati anche i dipendenti andati in pensione.

distanza di qualche mese dall'ingresso, valutano il livello di soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti, guidando le attuali e future iniziative dell'Istituto nella fase di *onboarding*;

- **promozione di un questionario diretto alla valutazione del clima aziendale:** nell'ambito della progettazione e realizzazione dei "Piani di miglioramento" del clima organizzativo, la DCBOSL ha predisposto un questionario rivolto a tutti i dipendenti dell'Istituto, per la valutazione del clima aziendale come strumento per il monitoraggio dello "Stato di salute delle Risorse" e "Salute di genere". Un clima organizzativo sfavorevole può influire negativamente sulla salute psicofisica, sulla produttività e sulla qualità del lavoro. Monitorarlo è quindi utile per progettare piani di miglioramento basati su dati concreti e in linea con le normative vigenti. La partecipazione dei dipendenti dell'INPS è stata importante per:
 - comprendere meglio le diverse situazioni lavorative e attuare azioni di prevenzione e protezione dalle condotte lesive;
 - migliorare le condizioni di lavoro per tutta la collettività dell'INPS.

Il questionario, inviato via mail, garantisce l'assoluto anonimato, in conformità al regolamento UE 2016/679;

- **avvio sperimentale sportello d'ascolto:** nel PIAO 2023-2025 dell'INPS, tra le iniziative per l'Indice del valore pubblico, è stato selezionato lo Sportello d'ascolto per promuovere inclusione e valorizzazione delle diversità, supportando i dipendenti anche nei momenti di disagio personale. In via sperimentale qualche sportello è stato attivato sul territorio;
- **pubblicazione vademecum sulle condotte lesive nei luoghi di lavoro:** l'Istituto è da tempo impegnato nella realizzazione di un ambiente di lavoro sano e privo di fattori di discriminazione per migliorare la qualità delle prestazioni lavorative e della produttività delle proprie lavoratrici e dei propri lavoratori. Nel perseguire tali obiettivi la DCBOSL, in collaborazione con il CUG, ha pubblicato un vademecum sulle condotte lesive dell'integrità personale nei luoghi di lavoro. Questo strumento sensibilizza e aumenta la consapevolezza sulle dinamiche comportamentali e relazionali da adottare in ufficio, promuovendo il rispetto per l'integrità fisico-psichica di tutti;
- **politiche di mobilità e sondaggio carpooling:** l'Istituto promuove iniziative per gestire la mobilità dei lavoratori, con particolare attenzione agli spostamenti casa-lavoro-casa, per ridurre l'impatto ambientale del traffico veicolare urbano. Per la Direzione generale, il Mobility Manager ha aggiornato il Piano di mobilità aziendale in collaborazione con

l'Agenzia della Mobilità di Roma Capitale. Inoltre, nell'anno di riferimento, la DCBOSL ha avviato anche una survey per verificare l'interesse verso il carpooling, uso condiviso delle auto private tra colleghi o con viaggiatori di altre P.A., con l'obiettivo di ridurre l'inquinamento atmosferico e acustico, decongestionare il traffico e i parcheggi, e favorire l'inclusione sociale migliorando le relazioni interpersonali e il benessere psicofisico dei dipendenti. È stato inviato un sondaggio via e-mail a tutti i dipendenti, per raccogliere informazioni sui loro spostamenti casa-lavoro e la disponibilità a usare il servizio di mobilità condivisa;

- **pubblicazione vademecum sostenibilità:** nell'ottica di coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni è stato diffuso un vademecum sulle migliori pratiche di sostenibilità. Il documento offre soluzioni non solo per le problematiche ambientali ma anche per quelle sociali e di buon governo, in linea con la missione istituzionale dell'INPS. Mira, inoltre, a promuovere la salvaguardia delle risorse e il benessere diffuso, fornendo suggerimenti per ridurre l'impronta di carbonio nei luoghi di lavoro;
- **convenzioni per sconti, promozioni esclusive e agevolazioni per l'acquisto di beni e servizi a favore dei dipendenti INPS e dei loro familiari:** nell'ambito delle politiche di welfare per il benessere psicofisico e per la soddisfazione dei dipendenti, l'INPS ha predisposto un avviso per l'acquisizione di manifestazioni di interesse finalizzato alla conclusione di accordi non onerosi per l'attivazione di sconti, promozioni esclusive e agevolazioni per l'acquisto di beni e servizi ai dipendenti e ai loro familiari. Sono state individuate dieci categorie merceologiche per le quali è possibile presentare domande di adesione.

Parallelamente alle iniziative già menzionate, l'INPS si è impegnato a promuovere la **conciliazione tra vita personale e lavorativa**, con particolare attenzione al lavoro da remoto. Nel 2021, è stato adottato il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, che ha fornito indicazioni e modalità operative per l'implementazione dello **smart working**. Questo piano ha stabilito che i dipendenti possono lavorare in modalità agile per otto giorni al mese, con eccezioni specifiche per i lavoratori fragili. Con il ritorno alla modalità ordinaria di lavoro in presenza, lo **smart working** è progressivamente diventato una modalità regolata dagli accordi tra le singole strutture e i propri dipendenti, attraverso la sottoscrizione di contratti individuali.

Per facilitare questa transizione, è stata introdotta la **procedura informatica interna AULA** (Autorizzazione Lavoro Agile), che consente ai dipendenti di presentare, tramite la intranet

istituzionale, le richieste per la sottoscrizione degli accordi individuali di lavoro agile¹³¹. Questi accordi hanno una durata di 12 mesi, dal 1° gennaio al 31 dicembre, e si rinnovano automaticamente salvo nuove esigenze organizzative. Alla data del 31 dicembre 2023, tramite la procedura AULA, risultavano sottoscritti 22.107 accordi individuali di lavoro agile, rispetto ai 17.754 accordi di dicembre 2022¹³². Di conseguenza, circa l'83% della forza lavoro totale di 26.728 ha sottoscritto un accordo di lavoro agile.

Per ampliare le iniziative a favore della conciliazione vita-lavoro, a partire da novembre 2023, è stata avviata la sperimentazione del lavoro da remoto in alcune sedi dell'INPS. Questa modalità di lavoro è stata strutturata per offrire un presidio costante sul territorio, rispondendo alle esigenze quotidiane dell'utenza e mantenendo alta la qualità del servizio.

La Tabella 27 riportata di seguito mostra i dati relativi ai dipendenti che hanno usufruito dello smart working nel triennio 2021-2023. La Tabella 28, invece, presenta le evidenze relative al telelavoro, accessibile solo agli impiegati e non ai dirigenti o professionisti.

Tabella 27: Dipendenti che hanno usufruito dello smart working, per genere e categoria	2021	2022	2023
Totale dei dipendenti che hanno usufruito dello smart working, n. (%)	23.754 (97,62%)	21.760 (93,38%)	22.563 (84,42%)
Uomini, n. (%)	9.557 (95,26%)	8.723 (90,12%)	8.633 (79,40%)
Donne, n. (%)	14.197 (99,27%)	13.037 (95,69%)	13.930 (87,86%)
Totale dei dipendenti che hanno usufruito dello smart working, n. (%)	23.754 (97,62%)	21.760 (93,38%)	22.563 (84,42%)
Dirigenti, n. (%)	426 (98,84%)	407 (100,49%)	390 (97,99%)
Professionisti, n. (%)	701 (102,64%)	689 (75,14%)	697 (75,43%)
Impiegati, n. (%)	22.627 (97,45%)	20.664 (94,01%)	21.476 (84,53%)

¹³¹ Si precisa che il lavoro agile all'interno dell'INPS non è gestito con le stesse modalità in ciascuna struttura ma i Direttori / Coordinatori generali / Coordinatori regionali / Coordinatori di coordinamento metropolitano possono modulare il lavoro agile nell'ambito delle rispettive Strutture con ampia flessibilità, sulla base delle relative condizioni e contingenze.

¹³² Fonte: dati PIAO 2024-2026.

Tabella 28: Dipendenti che hanno usufruito del telelavoro per genere e categoria	2021	2022	2023
Totale dei dipendenti che hanno usufruito del telelavoro, n. (%)	696 (2,86%)	735 (3,15%)	554 (2,07%)
Uomini, n. (%)	175 (1,74%)	189 (1,95%)	152 (1,40%)
Donne, n. (%)	521 (3,64%)	546 (4,01%)	402 (2,54%)
Totale dei dipendenti che hanno usufruito del telelavoro, n. (%)	696 (2,86%)	735 (3,15%)	554 (2,07%)
Dirigenti, n. (%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Professionisti, n. (%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Impiegati, n. (%)	696 (3,00%)	735 (3,34%)	554 (2,18%)

Inoltre, l'Istituto ha messo in atto diverse misure per **sostenere e valorizzare la genitorialità**. Questi benefici e iniziative sono progettati per rendere l'esperienza della genitorialità un'opportunità per acquisire nuove competenze, che possono essere utili sia per il singolo genitore che per l'Istituto nel suo complesso. L'obiettivo è quello di garantire un **supporto continuo** e una **tutela adeguata** nella relazione tra il genitore e l'Istituto, sia prima, sia durante, sia dopo il periodo di maternità o paternità. Tra i diversi strumenti di supporto erogati, l'Istituto offre asili nido aziendali presso le due sedi della Direzione Generale a Roma, per facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e familiare.

La Tabella 29 fornisce un quadro dettagliato dei dati totali e suddivisi per genere dei dipendenti che hanno avuto diritto e/o hanno usufruito del congedo parentale nel triennio 2021-2023.

GRI 401-3			
Tabella 29: Congedo parentale per genere	2021	2022	2023
Numero totale di dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale (n.), di cui:	2.819	2.621	3.750
Uomini	1.176	1.083	1.391
Donne	1.643	1.538	2.359
Numero totale di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	627	776	1.157
Uomini	146	163	213
Donne	481	613	944

Numero totale di dipendenti che sono tornati al lavoro durante il periodo di rendicontazione dopo aver usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	627	776	1.107
Uomini	146	163	213
Donne	481	613	894
Numero totale di dipendenti che sono tornati al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale e che sono ancora dipendenti dell'organizzazione nei 12 mesi successivi al rientro (n.), di cui:	623	771	1.091
Uomini	144	162	201
Donne	479	609	890
Numero totale di dipendenti che sono effettivamente tornati al lavoro dopo il congedo parentale (n.), di cui:	623	771	1.091
Uomini	144	162	201
Donne	479	609	890
Numero totale di dipendenti che avrebbero dovuto tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	627	776	1.107
Uomini	146	163	213
Donne	481	613	894
Tasso di rientro al lavoro (%), di cui:	99,36%	99,36%	98,55%
Uomini	98,63%	99,39%	94,37%
Donne	99,58%	99,35%	99,55%
Tasso di retention (%), di cui:	99,36%	99,36%	98,55%
Uomini	98,63%	99,39%	94,37%
Donne	99,58%	99,35%	99,55%

I dati riportati mostrano come, nel triennio, non tutti i dipendenti aventi diritto abbiano effettivamente usufruito del congedo parentale. Tuttavia, i tassi di rientro al lavoro e *retention* tra i dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale nel triennio di riferimento sono **superiori al 98%**, dimostrando che le politiche adottate dall'Istituto al fine di favorire e supportare la genitorialità, oltre all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, sortiscono l'effetto desiderato.

Infine, in un'ottica di promozione continua del benessere dei dipendenti, all'interno e all'esterno dell'Istituto, e di supporto in diverse fasi e momenti della vita, l'INPS offre, in affiancamento alle iniziative specifiche sopra descritte, **una vasta gamma di benefici**, gestiti e coordinati sotto la responsabilità della DCRU, che rientrano nel concetto di **welfare aziendale**.

Tutti i dipendenti dell'Istituto, una volta superato il periodo di prova o a partire dall'anno successivo a quello di ingresso, possono accedere ai benefici riportati nella Tabella 30.

Tabella 30: Riepilogo benefici disponibili per i dipendenti dell'INPS	
Beneficio	Descrizione
Polizza sanitaria	La polizza copre le spese mediche ospedaliere di dipendenti e dei loro familiari fiscalmente a carico, il rischio di premorienza dei dipendenti, le spese a lungo termine in caso di perdita dell'autosufficienza
Sussidi straordinari per: <ul style="list-style-type: none"> - Motivi di salute - Cure odontoiatriche - Separazione, divorzio o tutela dei figli minori nati fuori dal matrimonio - Morte coniuge o figlio - Morte di un genitore - Perdita del posto di lavoro del coniuge del dipendente - Difesa legale di figli minori del dipendente vittime di molestie e/o bullismo - Crollo o gravi lesioni 1^ casa di proprietà o in locazione provocati da eventi calamitosi - Furti in appartamento o furti auto e motoveicoli - Matrimonio o unione civile - Nascita o adozione di figli 	Sussidi erogati a fronte di spese o eventi riferiti al dipendente e/o ai familiari a carico. Le istanze possono essere presentate a seguito di pubblicazione dei Messaggi Hermes annuali
Interventi assistenziali a supporto della genitorialità e dei figli dei dipendenti , tra cui: <ul style="list-style-type: none"> - Contributi per asili nido - Borse di studio (per la scuola secondaria di II grado e per corsi universitari di laurea) - Sussidi educativi (per la scuola primaria e secondaria) - Assegni studio (in alternativa alle borse di studio) - Soggiorni in periodi di chiusura scolastica 	Interventi assistenziali volti a favorire la genitorialità nelle diverse fasi di crescita del figlio. Le istanze possono essere presentate a seguito di pubblicazione dei Messaggi Hermes annuali
Fondo per l'assistenza e l'educazione degli orfani del personale dell'INPS che prevede benefici come: <ul style="list-style-type: none"> - Sussidi di primo intervento - Assegno di mantenimento - Assegno di studio 	Il sussidio di primo intervento viene erogato una tantum entro un anno dal decesso mentre gli altri sussidi vengono erogati con cadenza mensile in accordo con le linee guida definita dall'Istituto

Dimensione Sociale

Un Ente al fianco dei cittadini e del Paese.

L'INPS da sempre è **al fianco dei cittadini e del Paese**: lo ha dimostrato e continua a dimostrarlo tutelando e promuovendo il **benessere sociale ed economico** dei singoli e della comunità nel suo complesso.

**1 museo
multimediale**

230 OPERE D'ARTE CATALOGATE,
FOTOGRAFATE E ACCOMPAGNATE
DA COMMENTI INFORMATIVI NEL
MUSEO MULTIMEDIALE INPS

511.215 €

EROGATI SOTTOFORMA DI
DONAZIONI ALLA COMUNITÀ

5.6. Coinvolgimento dei portatori di interesse

GRI 2-29

GRI 3-3

Il coinvolgimento dei portatori di interesse dell'Istituto è fondamentale per lo sviluppo e il miglioramento continuo delle attività dell'INPS. Interagire con i vari stakeholder, sia interni che esterni, consente all'Istituto di raccogliere preziosi feedback, di anticipare le esigenze emergenti e di rispondere in modo efficace alle sfide della comunità.

Tra i principali stakeholder con cui l'INPS interagisce, si annoverano in primo piano le altre Pubbliche Amministrazioni (P.A.). Garantire un'intensa collaborazione e un confronto costruttivo è un elemento chiave per l'evoluzione e ottimizzazione dei servizi offerti. Negli anni, le sinergie hanno consentito all'Istituto di promuovere l'interoperabilità con soggetti esterni e di costruire strutture integrate con altre P.A., assicurando un più efficace scambio di informazioni. Solo nel corso del 2023, l'Istituto ha organizzato e realizzato oltre cinquanta iniziative co-sviluppate insieme ad altri enti della Pubblica Amministrazione. Le collaborazioni attivate hanno permesso all'INPS di rispondere puntualmente alle esigenze del Paese, migliorando costantemente la qualità dei servizi.

Nell'organizzazione dell'Istituto, la gestione dei rapporti con gli stakeholder è affidata alla **DC Comunicazione** (DCC), mentre la gestione dei rapporti con le altre Pubbliche Amministrazioni è curata dalla **DC Organizzazione** (DCO).

Oltre al coinvolgimento della **DC Organizzazione**, è importante sottolineare il ruolo attivo delle altre direzioni per le collaborazioni e tematiche specifiche, a seconda del settore di competenza. La DC Studi e Ricerche (DCSR), in qualità di ente di ricerca riconosciuto da Eurostat e Comstat, sviluppa i rapporti con organismi nazionali e internazionali per lo scambio di informazioni, analisi e rilevazioni sui regimi di welfare e collabora con Università e Centri di ricerca per promuovere gli studi sulle politiche sociali. La DC Credito, Welfare e Strutture Sociali (DCCWSS), a seguito dell'integrazione nel 2012 dell'Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti Pubblici (INPDAP) nell'Istituto, gestisce tutte le attività connesse al riconoscimento e all'erogazione di prestazioni di credito e welfare per i pensionati e i dipendenti pubblici delle altre PP.AA..

Relativamente al ruolo dell'Istituto in veste di erogatore di benefici verso i pensionati e i dipendenti pubblici, si riporta di seguito la Tabella 31 con il riepilogo di quanto offerto e gestito¹³³:

¹³³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Welfare, Assistenza e Mutualità](#).

Tabella 31: Riepilogo benefici erogati dall'INPS a favore di pensionati e dipendenti pubblici	
BENEFICIO	DESCRIZIONE
Prestazioni per persone non autosufficienti e a sostegno della salute	Tutti i contribuenti possono richiedere contributi per assistenza domiciliare, cure termali, ricovero in strutture residenziali, per handicap e gravi malattie.
Formazione e sviluppo personale	Tutti i figli di iscritti a Gestione Unitaria, Gestione Magistrale, Gestione Dipendenti Pubblici e Gruppo Poste Italiane possono richiedere informazioni su requisiti e modalità per ricevere borse di studio.
Soggiorni	I dipendenti e i pensionati possono richiedere dettagli circa i contributi economici per soggiorni estivi per sé stessi e per i propri figli, l'ospitalità presso le Case del Maestro, l'ammissione in casa albergo.
Sostegno alle famiglie	Tutti i superstiti di iscritti a Gestione Magistrale possono richiedere l'assegno di solidarietà, mentre i genitori possono richiedere bonus rimborso spese asili nido e per nascita o, se dipendenti di Poste Italiane, per adozione.
Prestiti	Tutti i dipendenti pubblici, pensionati e iscritti alla Gestione Separate possono richiedere informazioni relative a domanda di prestiti, residui di prestiti, anticipazione fondi e cessazione del quinto.
Mutui	Tutti i contribuenti possono richiedere e gestire un mutuo, sospenderlo o rinegoziarlo e, per i dipendenti pubblici, simulare il piano di ammortamento dei mutui ipotecari.

L'Istituto, per agevolare l'accesso dei beneficiari alle prestazioni sopra elencate, ha sviluppato il **"Portale prestazioni welfare"**¹³⁴ che permette la presentazione telematica delle domande per partecipare ai bandi di concorso.

Attraverso il rafforzamento delle sinergie con altre Pubbliche Amministrazioni e con i principali stakeholder, l'INPS mira a garantire un'accessibilità ottimale ai diritti e ai servizi destinati ai cittadini. La collaborazione costante e costruttiva con altri enti della Pubblica Amministrazione rappresenta un elemento chiave per assicurare che le prestazioni erogate siano facilmente accessibili e perfettamente allineate alle esigenze degli utenti. Per raggiungere questo scopo, sono state avviate numerose collaborazioni con vari enti e istituzioni. Tra le principali iniziative, si segnalano:

¹³⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Portale prestazioni Welfare](#).

- **collaborazione (tramite convenzione) tra INPS e ANPAL** per:
 - Finanziamento dell'agevolazione contributiva "Decontribuzione Sud";
 - Delega della funzione di organismo intermedio per la "Decontribuzione Giovani under 36 e Donne";
 - Erogazione della misura a carico del Fondo Nuove Competenze;
 - Finanziamento dell'esonero contributivo "Incentivo NEET";
 - Gestione dell'esonero contributivo per l'occupazione giovanile;
- **convenzione Quadro tra l'INPS e i Comuni** per l'istituzione di un "Punto Utente Evoluto INPS" presso i Comuni;
- **collaborazione (tramite convenzione) tra INPS, Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste e Poste Italiane**, attuativa delle previsioni di cui al D.M. prot. n. 210841 del 19 aprile 2023 "Criteri di individuazione dei nuclei familiari in stato di bisogno, beneficiari del contributo economico previsto dall'art. 1, commi 450 e 451 della Legge 29 dicembre 2022 n. 197";
- **collaborazione (tramite convenzione di servizio) tra INPS, Ministero delle Imprese e del Made in Italy e Poste Italiane S.p.a.** per il progetto Polis - case dei servizi;
- **collaborazione (tramite convenzione) tra INPS e Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le Politiche della famiglia** per l'erogazione del bonus genitori lavoratori separati o divorziati;
- **collaborazione (tramite convenzione quadro) tra INPS e strutture sanitarie** pubbliche e private accreditate per l'utilizzo del certificato oncologico introduttivo;
- **collaborazione con l'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), la Caritas Italiana e la Comunità di Sant'Egidio per il Progetto "INPS per tutti"**: un'iniziativa di contrasto alla povertà e alla marginalità sociale che coinvolge diversi enti locali e associazioni, rappresentando un importante passo avanti nella creazione di un welfare più inclusivo;
- **protocollo d'intesa tra INPS e Arma dei Carabinieri**: prevede l'istituzione di un Polo Prestazioni pensionistiche e previdenziali che coordina le attività di collaborazione in materia di erogazione delle pensioni del personale militare e civile dell'Arma, migliorando significativamente l'efficienza e la qualità del servizio;
- **collaborazione tra INPS e AdE (Agenzia delle Entrate)** attraverso la stipula di convenzioni per lo scambio di dati utili alla definizione delle attività istituzionali di competenza e la gestione delle denunce contributive, migliorando l'efficacia e la trasparenza amministrativa;

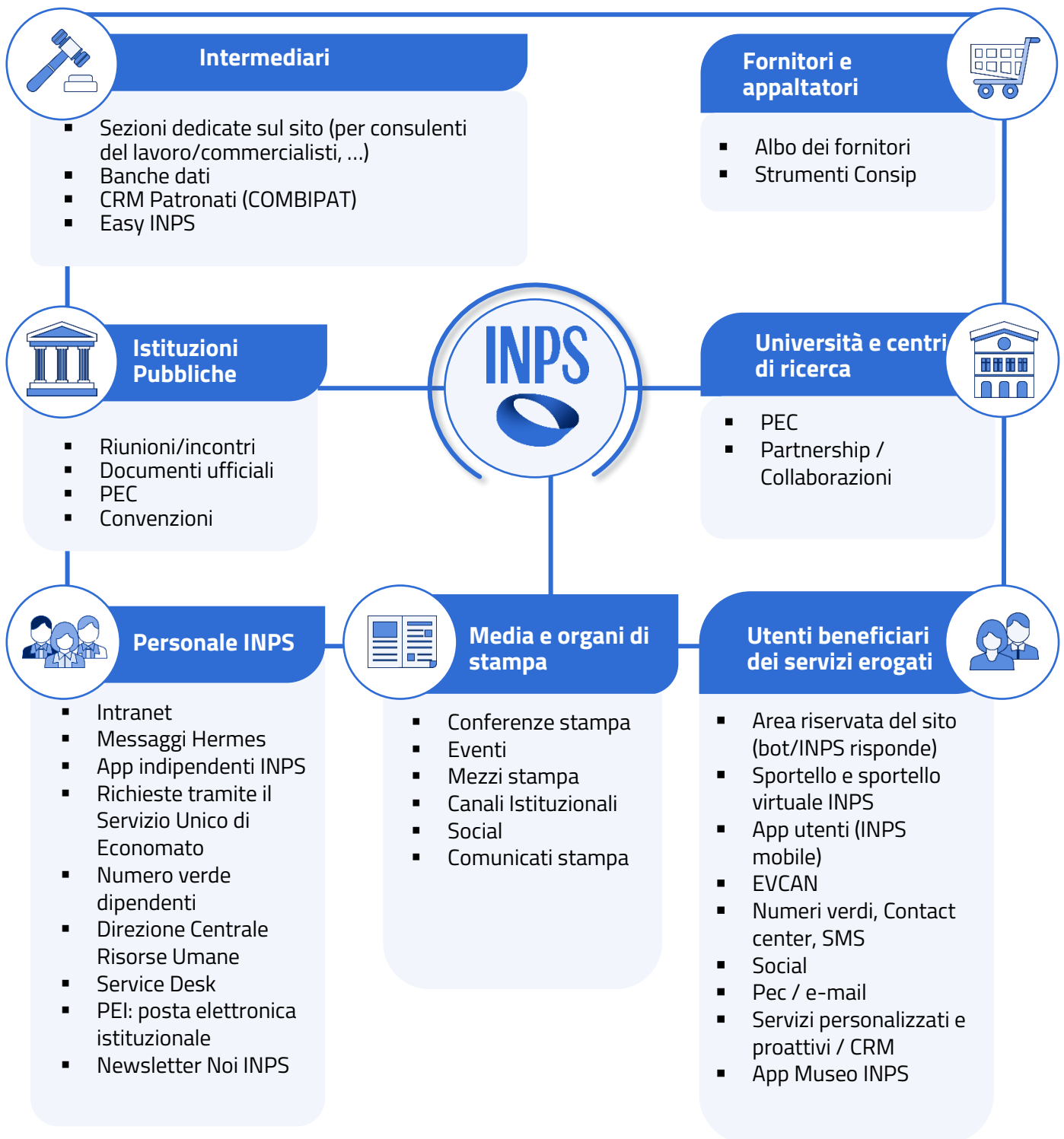
- **collaborazione tra INPS e INAIL:** la convenzione per lo scambio di dati utili alla gestione del rapporto assicurativo e all'erogazione delle prestazioni economiche e assistenziali agli infortunati, ottimizza le risorse e migliora il servizio agli utenti;
- **sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa tra INPS e Ministero dell'Interno:** protocollo per lo scambio di dati sui titoli di soggiorno rilasciati a cittadini stranieri e sulla verifica della loro posizione assicurativa, utile ad una migliore gestione e monitoraggio delle posizioni contributive degli stranieri in Italia;
- **programma "VisitINPS Scholars":** supervisionato e promosso dalla DC Studi e Ricerche, promuove la **collaborazione con Università e centri di ricerca** finalizzata allo svolgimento di studi e ricerche di natura socioeconomica basate sull'analisi dei dati amministrativi conservati negli archivi dell'INPS. Oltre a favorire ricerche di profilo scientifico, il programma ha tra i suoi obiettivi quello di acquisire conoscenze sugli effetti di politiche rilevanti per il lavoro e per il welfare da mettere a disposizione dei *policy maker*;
- **collaborazione per la predisposizione di un Protocollo d'intesa tra INPS e MUR:** la collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca è utile per la reciproca fornitura di dati e informazioni, al fine di semplificare i rispettivi adempimenti istituzionali;
- **convenzione con il Ministero della Salute sulla comunicazione dello stato di ricovero:** la convenzione è uno strumento di semplificazione per il cittadino ricoverato in struttura ospedaliera che può accedere all'indennità di accompagnamento, all'indennità di frequenza, all'assegno sociale, pur in mancanza di dichiarazione di responsabilità.

Queste iniziative dimostrano l'impegno dell'INPS nel rafforzare la cooperazione con altre istituzioni e nel migliorare continuamente i servizi offerti, a beneficio di tutti gli stakeholder coinvolti. Valorizzando le sinergie con i molteplici stakeholder e con le altre Pubbliche Amministrazioni, l'INPS persegue l'obiettivo di garantire all'utenza la più ampia accessibilità ai propri diritti e ai servizi dell'Istituto, assicurando condizioni di effettiva prossimità.

GRI 2-29

Una leva importante dell'approccio di sostenibilità dell'INPS è l'ascolto attento degli stakeholder interni ed esterni e la progettazione di occasioni e canali strutturati di interazione attiva.

L'infografica che segue riepiloga le categorie di portatori di interesse con cui l'Istituto interagisce prioritariamente e i relativi canali di dialogo.



Legenda: Stakeholder Canale di dialogo/interazione

5.7. Coinvolgimento e sviluppo delle comunità

GRI 3-3

La logica di prossimità che guida l'operato dell'INPS si traduce nella realizzazione di iniziative mirate al benessere sociale e nell'attuazione di attività finalizzate alla promozione della cultura.

Il patrimonio culturale e informativo dell'Istituto si è sviluppato lungo l'arco della sua storia, cristallizzandosi come un solido archivio artistico e statistico-conoscitivo che comprende dati, analisi, studi e ricerche per l'intero sistema Paese.

L'Istituto non si limita a custodire tale valore, ma si adopera concretamente per portarlo alle comunità con cui quotidianamente si relaziona. L'impegno assunto in tale direzione si concretizza in un dialogo costante con la collettività che mira a stimolare e arricchire il tessuto sociale e culturale delle varie comunità territoriali.

L'obiettivo è ambizioso: operare con un approccio profondamente inclusivo e solidale, tessendo relazioni strette e collaborative con le comunità locali, non solo come entità istituzionale, ma come attore partecipante e contributivo alla vita e allo sviluppo delle comunità stesse.

All'interno della struttura organizzativa dell'Istituto, la **Direzione Centrale Organizzazione** (di seguito DCO), in collaborazione con le altre Direzioni Centrali e le sedi territoriali, a seconda dell'ambito di interesse, ha il compito di gestire i rapporti e i processi di sinergia con enti di patronato, associazioni di categoria, intermediari previdenziali, soggetti pubblici e organismi internazionali.

Con la volontà di condividere e arricchire le comunità, l'INPS ha realizzato un **Museo Multimediale** che mette a disposizione dell'intera collettività il patrimonio artistico dell'Istituto. Il museo raccoglie opere mobili di grande importanza, acquisite o realizzate nel corso di un intero secolo ed oggi dislocate tra i diversi ambienti di rappresentanza e i singoli uffici. Il museo è visitabile sul sito istituzionale¹³⁵ o scaricando l'applicazione "INPS - Museo Multimediale" ed è articolato in tre sezioni principali:



¹³⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – Museo Multimediale](#).

- **catalogo delle opere**¹³⁶: sono presenti circa 230 opere d'arte catalogate, fotografate e accompagnate da commenti informativi. Le opere sono categorizzate non solo per titolo, ma anche per artista, collezione e percorso tematico.
- **visita virtuale a Palazzo Wedekind**¹³⁷: la visita al palazzo situato in piazza Colonna a Roma, di proprietà dell'Istituto, offre l'opportunità di esplorare non solo gli spazi interni, le stanze e le sale (tra cui spicca la suggestiva sala Angiolillo), ma anche la mostra permanente che ospita diverse opere d'arte all'ultimo piano.
- **museo Virtuale**¹³⁸: il museo virtuale è stato realizzato attraverso la computer grafica 3D e presenta numerose opere d'arte autentiche e realmente esistenti con l'obiettivo di riunire opere sparse su tutto il territorio nazionale e renderle accessibili all'interno delle sedi dell'INPS, creando percorsi tematici significativi. Attualmente, il museo propone otto percorsi tematici distribuiti su due piani e spazi esterni.

La **Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica** ha l'incarico di supervisionare l'inventario dei beni mobili utilizzati dalla Direzione Generale e di preservare il patrimonio artistico, bibliografico e documentale dell'Istituto, garantendone l'integrità e l'accessibilità nel corso del tempo.

Altri esempi di questo impegno continuativo sono le collaborazioni con enti e associazioni, tra cui:

- **il protocollo d'intesa "Diamo lavoro"**: realizzato tra l'INPS di Milano, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'ANCL di Milano con Caritas Ambrosiana, mira a facilitare il reinserimento lavorativo di soggetti supportati da Caritas Ambrosiana;
- **il progetto "INPS per tutti"**¹³⁹: in collaborazione con diversi Comuni sul territorio e la Caritas diocesana, questo progetto è orientato a contrastare la povertà e la marginalità sociale migliorando l'accesso ai servizi e sostegni previdenziali e assistenziali;
- **l'accordo INPS e Centri Anti Violenza**: l'INPS ha promosso l'apertura degli "sportelli rosa" in diverse sedi del territorio, offrendo risorse come la "Guida in 7 passi per donne vittime di violenza di genere" e l'elenco dei centri antiviolenza;
- **il progetto "La stanza di Ludo"**: inaugurato il 19 dicembre presso l'INPS di Potenza, con la creazione di uno spazio destinato ai minori con disabilità, arricchito con opere artistiche

¹³⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Ingresso al Catalogo](#).

¹³⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Visita a Palazzo Wedekind](#).

¹³⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Ingresso al Museo Virtuale](#).

¹³⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 5, paragrafo 5.2.

sostenibili e attrezzature ludiche, frutto della collaborazione con il Comune di Potenza e la Caritas Diocesana;

- **l'evento "Just the woman I am"**: supportato dalla Direzione Regionale del Piemonte, è una iniziativa sportiva annuale che promuove la salute e il benessere femminile, coinvolgendo cittadini e atleti nella sensibilizzazione su tematiche di uguaglianza e rispetto.

Inoltre, l'INPS partecipa direttamente o tramite fondi di investimento immobiliare a iniziative con rilevanti ricadute sociali. In particolare, si occupa di:

- **effettuare vendite di immobili a enti pubblici**: vendite in blocco di unità immobiliari a destinazione residenziale per rispondere a situazioni di emergenza abitativa, anche studentesca, secondo il Decreto Legge 25 settembre 2001, n. 351. Nel 2023, sono state effettuate le seguenti vendite:
 - 120 appartamenti e 78 pertinenze al Comune di Roma;
 - 14 appartamenti, 1 immobile cielo-terra e 26 unità con altre destinazioni d'uso, alla Provincia Autonoma di Bolzano;
- **razionalizzare le proprie sedi**: secondo il Decreto-Legge 6 luglio 2012, n. 95, l'INPS attua interventi di razionalizzazione logistica delle proprie sedi. La Determinazione del Commissario Straordinario n. 112 del 21 dicembre 2023 prevede:
 - tre interventi di razionalizzazione logistica a Bolzano e Trento;
 - rimodulazione dell'Agenzia di Aversa, mantenendo la locazione dell'attuale stabile;
 - stralcio dell'intervento relativo alla Filiale Metropolitana di Pozzuoli.

Questi interventi, con un investimento di 332.500 euro, mirano a migliorare funzionalità, accoglienza, sicurezza ed efficienza energetica, e a ridurre le spese di funzionamento;

- **partecipare a iniziative immobiliari a finalità sociale**: l'INPS partecipa indirettamente tramite fondi di investimento immobiliare, attivi nei seguenti settori:
 - RSA (Residenze Sanitarie Assistenziali): 12 iniziative;
 - RSU (Residenze Studentesche Universitarie): 10 iniziative;
 - strutture Universitarie: 2 iniziative;
 - strutture Ospedaliere: 3 iniziative;
 - Senior Housing: 6 iniziative in corso di realizzazione;
- **realizzare progetti di housing sociale**: tramite il Fondo Giovanni Amendola, gestito da Investire SGR S.p.A., l'INPS partecipa a progetti immobiliari con finalità sociali. Nel 2023,

Investire SGR S.p.A. ha candidato il Fondo Giovanni Amendola per il progetto "Spazio Blu" a Roma, in via dei Giornalisti. Questo progetto prevede spazi abitativi per persone autosufficienti over 65 e servizi socioassistenziali, in collaborazione con il Policlinico Universitario Agostino Gemelli e Gemelli a Casa S.p.A.;

- **valorizzare beni immobili:** l'INPS promuove la valorizzazione di ex strutture sociali in collaborazione con enti pubblici. Nel 2023, sono proseguite le interlocuzioni con il Comune di Spoleto per valorizzare la struttura ex colonia montana a Monteluco di Spoleto, con finalità di recupero sociale e beneficio della collettività.

GRI 201-1

L'Istituto ha mantenuto uno sguardo attento e solidale verso la propria comunità di circa 26 mila dipendenti. L'INPS ha attivamente tessuto una **rete di sostegno**, organizzando diverse campagne di raccolta fondi per fronteggiare circostanze avverse o calamità naturali. Nel 2023, sono state effettuate 22.221 donazioni, raccogliendo un totale di 511.215 euro, e quattro progettualità di collaborazione con enti no profit.

Le iniziative sopra elencate sono l'evidenza di come l'Istituto operi non solo come ente previdenziale, ma come **comunità solidale e unita**, che mira al **benessere collettivo** e individuale dei propri componenti.

Dimensione ambientale

06

Dimensione ambientale

140

La Terra non è un'eredità ricevuta dai nostri padri, ma un prestito da restituire ai nostri figli¹⁴⁰.

L'INPS realizza e partecipa a **iniziative di natura ambientale**, contribuendo allo **sforzo collettivo** con progetti che integrano la **sostenibilità** in vari aspetti della **Pubblica Amministrazione**. L'impegno si estende attivamente alle **generazioni future**.

-4,39%ENERGIA TOTALE CONSUMATA
IN MENO RISPETTO AL 2022**-1,92%**RIDUZIONE DELLE EMISSIONI
DIRETTE DI CO₂ RISPETTO AL
2022 (SCOPE 1)**-3,50%**RIDUZIONE DELLE EMISSIONI
INDIRETTE DI CO₂ RISPETTO AL
2022 (SCOPE 2 LOCATION-
BASED)

¹⁴⁰ Citazione proveniente da proverbio nativo americano.

La sostenibilità ambientale per l'INPS

Per la natura delle attività e dei servizi che l'INPS promuove e gestisce, la dimensione ambientale non rappresenta il fulcro principale della sua strategia di sostenibilità, poiché gli impatti ambientali diretti sono relativamente limitati rispetto agli ambiti di intervento più rilevanti per l'Istituto. Ciononostante, riconosce che il cambiamento climatico rappresenta una sfida globale che richiede lo sforzo congiunto di Aziende, Organizzazioni e Pubblica Amministrazione (P.A.) per essere affrontato efficacemente. Partendo da tale consapevolezza, l'Istituto si adopera ad integrare gli aspetti ambientali nel proprio **percorso di sostenibilità, monitorandoli e diffondendo consapevolezza sia internamente sia tra gli stakeholder esterni.**

In tal senso, l'INPS ha identificato e prioritizzato due aree di intervento per **gestire e ridurre il proprio impatto** ambientale: **Consumo Responsabile delle Risorse** e **Green Public Procurement**.

Per quanto riguarda il tema del **Consumo Responsabile delle Risorse**, mira a ridurre i propri consumi al fine di limitare l'impatto in termini di **impronta carbonica** e **perdita di biodiversità**, legate anche ad un eccessivo consumo di risorse materiali (es. carta) ed energetiche (es. energia elettrica).

L'Istituto, inoltre, si impegna ad agire al fine di generare un **impatto che vada oltre il perimetro delle proprie operazioni**, adottando un sistema di approvvigionamento di **Green Public Procurement**, che consente ad INPS, e alla P.A. in generale, di includere nei processi di acquisto la richiesta di beni o servizi connotati da una serie di qualificazioni ambientali. **Coinvolgendo la filiera di fornitura**, questo approccio ha un impatto, diretto ed indiretto, che va oltre il perimetro dell'Istituto.

6.1. Consumo responsabile delle risorse



L'INPS, da anni, si impegna a promuovere una **gestione sostenibile delle risorse** all'interno delle proprie strutture. Gli sforzi principali sono stati dedicati alla significativa **riduzione del consumo energetico** e dei **materiali** funzionali alle operazioni amministrative. A tal fine, sono state condotte attività di sensibilizzazione e **diffusione delle buone pratiche** tra i dipendenti, anche grazie al supporto di **figure chiave come gli Energy Manager**.

L'Istituto ha definito e, in parte raggiunto, una serie di **obiettivi volontari** per **diminuire** la propria **impronta carbonica**. Per ridurre i consumi e le relative emissioni, sono stati stabiliti specifici obiettivi all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹⁴¹, da perseguire attraverso una strategia che include sia **misure gestionali** (comportamentali, logistiche e nell'ambito dei servizi di gestione degli impianti), sia **interventi mirati di manutenzione ordinaria e straordinaria**, orientando le scelte tecniche verso soluzioni sempre improntate all'aumento dell'efficienza.

Consumo risorse energetiche

Nella Tabella 32 sono rappresentati i consumi energetici dell'Istituto, suddivisi per tipologia.

	GRI 302-1		GRI 302-4	
Tabella 32: Energia consumata all'interno dell'Istituto	2021	2022	2023	Var. % 2023/2022
Consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione (da fonti rinnovabili e non rinnovabili) (GJ)	573.175,11	521.244,80	498.376,00	-4,39%
Gas naturale, Sm3	6.875.761	5.664.973	5.464.066	-3,55%
Gas naturale, GJ	235.749,22	194.234,93	187.351,90	-3,54%
Energia elettrica, kWh	93.557.731	87.688.250	83.045.551	-5,29%

¹⁴¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4, paragrafo 4.2, box 10.

<i>di cui autoprodotta da fonti rinnovabili, kWh</i>	332.126	408.980	354.388 ¹⁴²	-13,35%
Energia elettrica, GJ	336.807,83	315.677,70	298.963,98	-5,29%
Energia elettrica risparmiata nel 2023 rispetto al 2022, GJ	-	-	16.713,72	-
Consumi per flotte auto (benzina), GJ	176,57	225,93	241,73	6,99%
Consumi per flotte auto (diesel), GJ	406,76	474,06	574,51	21,67%
Consumo di calore acquistato tramite teleriscaldamento, GJ	34,73	40,82	35,25	-13,65%
Consumo di gasolio da riscaldamento, GJ	n.d.	10.591,36	11.208,62	5,83%

Entrando nel merito delle finalità dei consumi energetici, si segnala quanto segue:

- i **consumi di energia elettrica** sono connessi a diversi servizi, tra cui:
 - illuminazione (20%-25%);
 - trasporti (5%);
 - forza motrice (applicazioni informatiche, stampanti, ecc.) (30%);
 - climatizzazione estiva e/o invernale (40%-45%).
- il 99% dei **consumi di gas naturale, gasolio e teleriscaldamento** sono principalmente imputabili al servizio di **climatizzazione invernale** degli edifici. Una minima quota di gas, circa 1%, può essere impiegata per la climatizzazione estiva mediante gruppi assorbitori.

Per rendere i consumi comparabili, la Tabella 33 seguente riporta i dati espressi in Tonnellate Equivalenti di Petrolio (TEP), suddivisi per fonte energetica. Per la gestione degli immobili e delle strutture dell'Istituto, nel corso del 2023, si è registrato un consumo complessivo di 21.374 TEP derivanti da: energia elettrica acquistata, fotovoltaico (energia elettrica autoprodotta), gasolio, metano e teleriscaldamento.

Tabella 33: Consumo complessivo espresso in TEP	Udm	Consumo 2023	TEP 2023
Energia elettrica acquistata	kWh	82.691.163	15.463,25
Fotovoltaico - energia elettrica autoprodotta	kWh	354.388	66,26
Gasolio	GJ	11.208,62	267,88

¹⁴² Il calo di produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili è dovuto ai fermi impianto per necessari interventi di manutenzione.

Metano	Smc	5.464.066,18	4.567,96
Teleriscaldamento	GJ	35,25	1.008,66

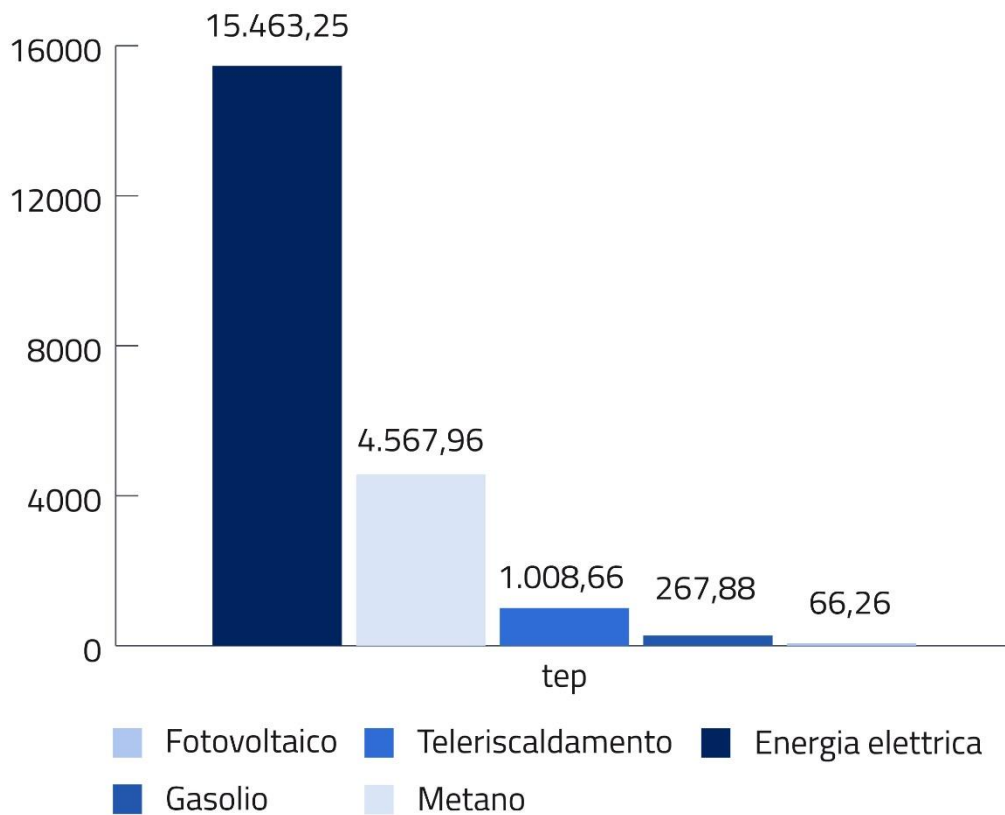


Figura 8: Ripartizione dei consumi per fonte energetica

Il grafico rappresentato nella Figura 8 fornisce una panoramica dei consumi suddivisi come segue:

- **energia elettrica acquistata:** rappresenta la componente di maggior peso nel consumo complessivo, attestandosi a 82.691,16 MWh e corrispondendo a 15.463,25 TEP. Tuttavia, si evidenzia che il valore totale è fortemente influenzato dai consumi del Centro di Elaborazione Dati (CED) Nazionale e del relativo Disaster Recovery che rendono necessaria un'azione di normalizzazione dei dati¹⁴³;

¹⁴³ I dati sono fortemente influenzati dalla quota parte di energia elettrica necessaria ad alimentare i Centri di Elaborazione Dati dell'Istituto. Al fine di normalizzare i dati in esame in termini di giorni ed orario di funzionamento dei singoli siti, si è resa necessaria la detrazione dai consumi delle singole aree/regioni di due componenti:

- Consumi imputabili al funzionamento del CED Nazionale (RM): per determinare la quota di consumo energetico imputabile al CED Nazionale, si è proceduto alla detrazione di una specifica componente dai consumi complessivi degli stabili della Direzione Generale. In particolare, si è considerata la componente energetica necessaria al funzionamento del CED Nazionale, della sala Lampertz e della sala Campus, ubicati rispettivamente nell'edificio di via Ciro il Grande 21 e nell'edificio di via Civiltà del Lavoro. Il valore da detrarre, ai fini delle successive valutazioni, è stato ottenuto mediante l'analisi dei dati forniti dal sistema di misurazione dell'energia elettrica presente nell'edificio. Tale

- **fotovoltaico:** l'energia elettrica autoprodotta e consumata da impianti fotovoltaici, seppur modesta (354,39 MWh pari a 66,26 TEP), rappresenta un passo positivo verso la decarbonizzazione e l'autoproduzione di energia;
- **gasolio:** il consumo (262,62 ton/a pari a 267,88 TEP) indica l'utilizzo di combustibili fossili inquinanti. L'ottimizzazione dei processi e l'adozione di alternative sostenibili potrebbero consentire una riduzione significativa di tale consumo;
- **metano:** rappresenta una fonte energetica importante (5.464.066,18 Smc pari a 4.567,96 TEP) ma il suo utilizzo comporta emissioni rilevanti di gas serra;
- **teleriscaldamento:** il consumo (9.792,78 MWh/a pari a 1.008,66 TEP) rappresenta una fonte di calore efficiente e relativamente pulita.

La Figura 9 seguente riporta nel grafico i consumi energetici per ogni Direzione Regionale e per la Direzione Generale dell'INPS, espressi in TEP. Ogni barra rappresenta il consumo energetico di una singola struttura. La curva cumulata nel grafico indica che il totale dei consumi energetici è ottenuto sommando i consumi delle singole strutture.

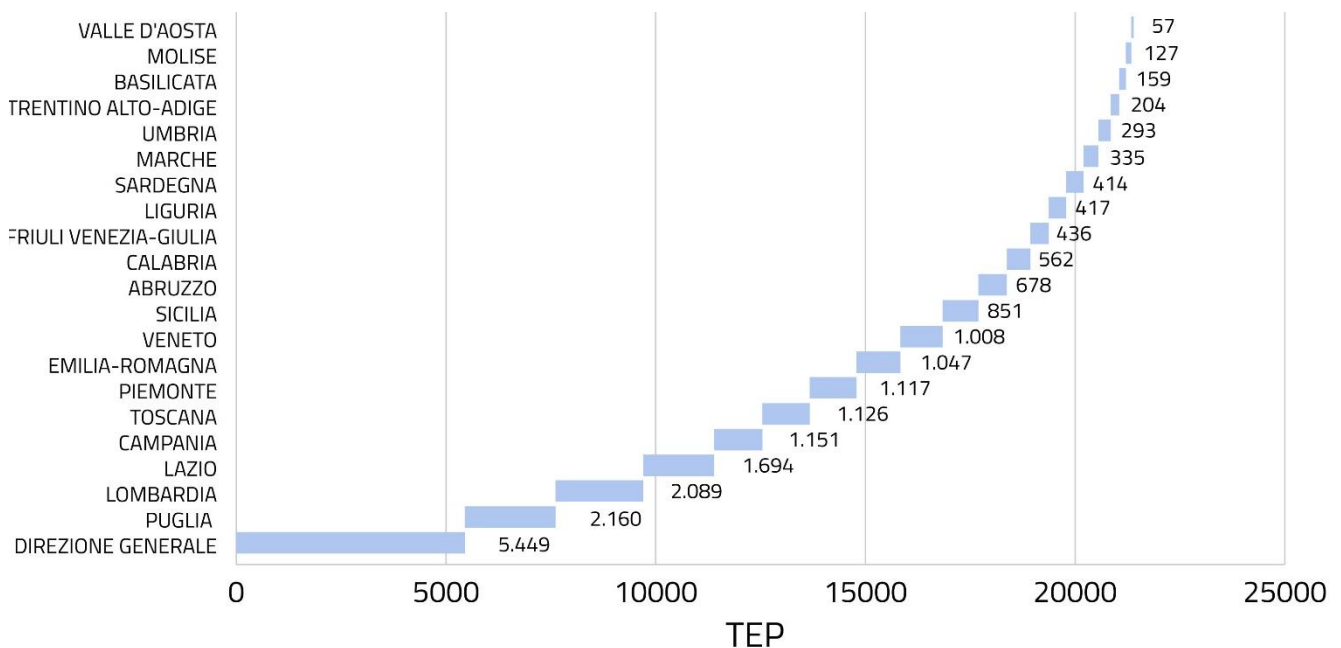


Figura 9: Distribuzione cumulata delle TEP per Direzione di competenza

analisi ha evidenziato che, rispetto al 100% del consumo complessivo dei due edifici sopraccitati, è possibile imputare al CED un consumo pari al 63% del totale;

- Consumi imputabili al sito Disaster Recovery di Casamassima (BA): con riferimento al sito di Casamassima, interamente deputato all'utilizzo come Disaster Recovery, si è proceduto alla detrazione del 100% dei suoi consumi. Tale scelta deriva dalla peculiarità funzionale del sito, che ne giustifica un'analisi separata rispetto alle altre sedi.

I dati disponibili offrono una panoramica interessante del consumo energetico dell'Istituto. Le regioni con i consumi più elevati sono la Puglia (influenzata dai consumi del Disaster Recovery), Lombardia, Lazio (influenzato dai consumi del Centro Elaborazione Dati Nazionale), la Campania e il Piemonte, mentre le regioni con i consumi più bassi sono invece la Valle d'Aosta, il Molise e la Basilicata. Appare evidente la connessione direttamente proporzionale tra il consumo sopra registrato, il numero di immobili presenti nella regione, la loro dimensione e il numero di dipendenti che li occupano.

La Tabella 34 seguente riporta l'**intensità energetica** dell'INPS, calcolata come il rapporto tra il totale dei **consumi energetici** e il **numero complessivo di dipendenti a tempo pieno** in tutte le strutture dell'Istituto. Questo indicatore è essenziale per **valutare l'efficienza energetica** dell'INPS, tenendo conto dell'elevato numero di strutture e dipendenti impiegati.

GRI 302-3

Tabella 34: Intensità energetica	2021	2022	2023
Totale dipendenti a tempo pieno (N)	23.179	22.261	25.771
Totale consumi energia (GJ)	573.175,11	521.244,80	498.378,29
Intensità energetica per i dipendenti (GJ/dipendenti)	24,73	23,42	19,34

L'impiego di combustibili fossili per il riscaldamento degli uffici ha un impatto significativo sull'ambiente, dovuto principalmente all'utilizzo non ottimale dei sistemi di riscaldamento e alla bassa efficienza energetica di edifici e apparecchiature. L'Istituto è consapevole di questa problematica e, con la **Programmazione Triennale dei Lavori 2023-2025**, ha previsto sull'intero territorio nazionale una serie di **iniziative volte all'efficientamento energetico** delle Strutture dell'Istituto. Questi interventi includono la fornitura e l'installazione di impianti e beni per la produzione di energia da fonti rinnovabili, la riqualificazione degli impianti di climatizzazione, la sostituzione degli infissi, il rifacimento delle facciate¹⁴⁴, la posa in opera di schermature mobili, il relamping degli impianti di illuminazione. Tali interventi hanno interessato diversi stabili sul territorio nazionale.

¹⁴⁴ Considerata la complessità, l'impatto finanziario e, non da ultimo le difficoltà operative derivanti dall'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti, molti interventi inseriti nel PTL 2023-2025 sono stati riprogrammati al 2024 e sono attualmente in corso.

Tra le principali iniziative, si segnala anche l'espletamento della gara per la realizzazione di un impianto fotovoltaico presso la Direzione Generale e l'avvio delle indagini di mercato per due progetti significativi: il completamento della sostituzione degli infissi, delle tapparelle e la loro motorizzazione presso lo stabile di piazza Missori 8/10 a Milano, e la sostituzione dei gruppi frigoriferi e della sottocentrale di raffreddamento presso l'Agenzia Complessa di Milano Sud. Inoltre, ha adottato diverse misure per **minimizzare** la **propria impronta carbonica**, con particolare riferimento ai consumi energetici. Le azioni intraprese includono:

- **monitoraggio periodico dei consumi:** controllo regolare dei consumi energetici per identificare aree di inefficienza e ottimizzare l'utilizzo dei sistemi di riscaldamento. A tal fine, di concerto con la DCTII è prevista la graduale implementazione, su tutti gli stabili strumentali di proprietà, di strumenti di misura per il monitoraggio dei consumi complessivi dei principali vettori energetici (es. gas, energia elettrica). L'infrastruttura prevede la creazione di una nuova *Virtual Local Area Network* (VLAN) dedicata *Internet of Things* (IoT), sul rack su cui si andranno a collegare gli strumenti di misura. Va tuttavia considerato che il territorio italiano è suddiviso in 6 fasce climatiche (da A a F) e, in base alla temperatura media esterna giornaliera¹⁴⁵, a parità di caratteristiche dell'edificio e degli impianti, i consumi saranno più elevati nelle zone climatiche con temperature medie invernali più basse e periodi di riscaldamento più lunghi;
- **promozione di comportamenti sostenibili:** sensibilizzazione dei propri dipendenti sull'importanza di un uso consapevole dell'energia, incentivando l'adozione di buone pratiche;
- **investimenti in efficienza energetica:** investimenti nella riqualificazione energetica degli edifici, mediante interventi edilizi (sistemi di isolamento termico più efficienti, sostituzione di infissi, ecc.) e/o interventi di rifacimento dell'impiantistica (impianti di condizionamento a basso consumo, installazione di *Building Automation and Control System* (BACS), impianti di illuminazione a LED, realizzazione di impianti fotovoltaici, ecc.).

Mobilità sostenibile

Tra il 2022 e il 2023, il consumo di gasolio per il servizio navette dell'INPS è aumentato da 13.191,97 litri a 16.024,92 litri, registrando un incremento di circa il 21%. Questo aumento è dovuto al maggiore utilizzo del servizio navette, che ha visto gli accessi quasi triplicarsi, passando

¹⁴⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al D.P.R. n.412/1993.

da 23.350 nel 2022 a 64.154 nel 2023. Le navette aiutano a ridurre l'uso dei veicoli privati dei dipendenti, diminuendo così l'impatto ambientale degli spostamenti casa-lavoro.

L'INPS conferma il suo impegno nella mobilità sostenibile attraverso la progressiva sostituzione delle auto a motore termico con veicoli elettrici e ibridi. Grazie alla figura del *Mobility Manager*, l'Istituto ha elaborato un nuovo Piano di Spostamenti Casa-Lavoro, che sarà aggiornato nel 2024. Questo piano mira a promuovere forme di mobilità più sostenibili, migliorare l'efficienza dei trasporti e adattarsi alle infrastrutture locali, contribuendo ulteriormente alla riduzione dell'impatto ambientale.

Emissioni dirette e indirette di Gas Serra

Relativamente all'impatto ambientale, uno degli aspetti più rilevanti è l'emissione di gas serra, che contribuisce all'aumento delle temperature globali e al relativo cambiamento climatico. Le emissioni si suddividono in diverse categorie:

- **Emissioni di Scope 1:** emissioni dirette da fonti possedute o controllate dall'organizzazione. Esempi includono le emissioni dai veicoli di servizio e dalle caldaie per il riscaldamento degli edifici;
- **Emissioni di Scope 2:** emissioni indirette dal consumo di energia acquistata dall'organizzazione. Esempi includono le emissioni associate all'elettricità acquistata per alimentare uffici e attrezzature.
- **Emissioni di Scope 3:** emissioni indirette che non sono sotto il diretto controllo dell'organizzazione, come i viaggi di lavoro dei dipendenti o il processo di smaltimento dei prodotti.

Le emissioni vengono misurate in tonnellate equivalenti di CO₂ (tCO₂e), un'unità di misura standard che permette di esprimere l'impatto ambientale di diversi gas serra in termini comparabili. La CO₂ equivalente (CO₂e) sintetizza l'effetto di vari gas serra¹⁴⁶, calcolato in base al loro potenziale di riscaldamento globale rispetto alla CO₂. Questa misura aiuta a valutare l'efficacia delle azioni di mitigazione e a confrontare le emissioni tra diverse fonti e periodi.

La Tabella 35 riepiloga il totale delle emissioni di Scope 1 e Scope 2 per l'INPS, fornendo una panoramica completa dell'impatto ambientale derivante dai consumi energetici dell'Istituto.

¹⁴⁶ I principali gas serra considerati sono l'anidride carbonica (CO₂), il metano (CH₄), il protossido di azoto (N₂O) e i gas fluorurati, tra cui gli idrofluorocarburi (HFC), i perfluorocarburi (PFC) e l'esfluoruro di zolfo (SF₆).

GRI 305-1

GRI 305-2

Tabella 35: Emissioni dirette e indirette di GHG	2021	2022	2023	Var. % 2023/2022
Scope 1 (tonnellate CO₂ equivalente)	13.779,42	12.159,82	11.926,34	-1,92%
Scope 2¹⁴⁷ - Location based (tonnellate CO₂ equivalente)	26.489,47	25.315,03	24.429,16	-3,50%

Come si evince dalla Tabella 35 l'Istituto ha diminuito le proprie emissioni di CO₂ dirette (scope 1) ed indirette (scope 2) nel corso del triennio considerato. Tale riduzione è dovuta principalmente alla contrazione dei consumi di gas metano e di energia elettrica che hanno influenzato rispettivamente la diminuzione delle emissioni Scope 1 e Scope 2.

Rifiuti

L'Istituto, in ottemperanza alle normative vigenti¹⁴⁸, ha monitorato e registrato i rifiuti generati dalla Direzione Generale, riportati nella seguente Tabella 36. I codici CER (Catalogo Europeo dei Rifiuti) presenti nella tabella servono a identificare e classificarne le varie tipologie in base alla loro categoria di appartenenza.

GRI 306-3

Tabella 36: Rifiuti generati dalla Direzione Generale	Codice CER	2023
Peso totale dei rifiuti prodotti (Kg)¹⁴⁹		155.028
Toner per stampa esauriti, contenenti sostanze pericolose	CER 080317	513
Toner per stampa esauriti, diversi da quelli di cui alla voce 080317	CER 080318	486
Imballaggi in legno	CER 150103	6.140
Imballaggi in materiali misti	CER 150106	12.720
Imballaggi contenenti residui di sostanze pericolose o contaminati da tali sostanze	CER 150110	3
Apparecchiature fuori uso, contenenti clorofluorocarburi, HCFC, HFC	CER 160211	1.060
Apparecchiature fuori uso, contenenti componenti pericolosi diversi da 160209 e 160212	CER 160213	1.452
Apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 160209 a 160213	CER 160214	4.971
Gas in contenitori a pressione, diversi da quelli di cui alla voce 160504	CER 160505	110

¹⁴⁷ Location based: Emissioni indirette di gas serra provenienti dalla generazione di energia elettrica, termica o a vapore acquistata e consumata da un'organizzazione. La metodologia location-based considera l'intensità media delle emissioni di GHG delle reti sulle quali si verifica il consumo di energia, utilizzando principalmente i dati relativi al fattore di emissione medio della rete.

¹⁴⁸ Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152, noto come Codice dell'Ambiente.

¹⁴⁹ Il valore rendicontato corrisponde al numero totale di rifiuti generati dalla Direzione Generale dell'INPS nel corso del FY 2023.

Miscugli o scorie di cemento, mattoni, mattonelle e ceramiche, diverse da 170106	CER 170107	2.200
Miscele bituminose diverse da quelle di cui alla voce 170301	CER 170302	100
Ferro e acciaio	CER 170405	3.420
Altri materiali isolanti contenenti o costituiti da sostanze pericolose	CER 170603	340
Rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni per evitare infezioni	CER 180103	1.173
Carta e cartone	CER 200101	65.280
Rifiuti ingombranti	CER 200307	55.060

Consumo di materiali: carta, cartucce e toner

Gli enti della Pubblica Amministrazione sono tra i principali consumatori di prodotti da ufficio e di cancelleria. L'INPS, consapevole di questa responsabilità, ha attivato e confermato per il 2023 una serie di iniziative mirate a **ridurre l'impatto sul consumo di risorse** strumentali utili per il funzionamento amministrativo. Le iniziative portate avanti derivano da un attento e costante **monitoraggio** dei consumi, che ha permesso di identificare le principali categorie di prodotto su cui intervenire, quali **carta, cartucce e toner**.

Tabella 37: Consumo risorse per il funzionamento amministrativo	2021	2022	2023	Var. % 2023/2022
Carta, numero di risme¹⁵⁰	146.925	147.460	136.697	-7,30%
di cui carta certificata FSC (%)	-	14.680 (9,96%)	11.975 (8,76%)	-18,43%
di cui carta non riciclata (%)	146.925 (100%)	132.780 (90,04%)	124.722 (91,24%)	-6,07%
Cartucce, numero	103	133	75	-43,61%
di cui originali (%)	-	47 (35,34%)	66 (88%)	40,43%
di cui rigenerate (%)	103 (100%)	86 (64,66%)	9 (12%)	-89,53%
Toner, numero	7.117	6.987	4.598	-34,19%
di cui originali (%)	2.680 (37,66%)	3.059 (43,78%)	1.926 (41,89%)	-37,04%
di cui rigenerati (%)	4.437 (62,34%)	3.928 (56,22%)	2.672 (58,11%)	-31,98%

¹⁵⁰ Una risma di carta è una unità di misura utilizzata per indicare una quantità standard di fogli di carta. In genere, una risma corrisponde a 500 fogli di carta.

Nel 2023, il consumo di carta è diminuito di oltre il 7% rispetto all'anno precedente, mentre quello di cartucce e toner si è ridotto rispettivamente di circa il 43% e 34%. Questa diminuzione è stata determinata dal consolidarsi dello strumento dello smart working che, oltre a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ha ridotto significativamente l'uso di materiali d'ufficio come carta e toner. La necessità di dematerializzare i documenti, richiesta dal lavoro a distanza, unita alle politiche di digitalizzazione promosse dall'Istituto nell'ambito dei progetti del PNRR, ha contribuito notevolmente a questa riduzione. Tuttavia, la percentuale di cartucce rigenerate acquistate è risultata inferiore rispetto all'anno precedente a causa di questioni procedurali. Spesso, clausole contrattuali scoraggiano l'uso di cartucce non originali per evitare la decadenza della garanzia delle macchine. L'obiettivo per gli anni a venire sarà bilanciare tale comportamento di consumo e promuovere condizioni di acquisto che supportino una crescente sostenibilità ambientale. Il cammino appena intrapreso sul sentiero della sostenibilità ha consentito all'Istituto di rilevare situazioni di criticità con una rinnovata sensibilità green che permetterà di sfruttare nei prossimi anni gli ampi margini di miglioramento esistenti.

Le iniziative volte a gestire e ridurre l'impatto ambientale derivante dal consumo delle risorse necessarie al funzionamento dell'Istituto si sviluppano principalmente attraverso due approcci, descritti nei paragrafi **4.1 Innovazione e digitalizzazione** e **6.2 Green Public Procurement**.

6.2. Green Public Procurement

GRI 3-3

Il Green Public Procurement (GPP) è stato introdotto in Italia nel 2008 come strumento di politica ambientale dal Ministero dell'Ambiente. Attraverso i Criteri Ambientali Minimi (CAM), il GPP promuove un mercato di prodotti e servizi a basso impatto ambientale, utilizzando la domanda pubblica come leva. I CAM, introdotti attraverso una serie di decreti ministeriali e resi obbligatori per le Stazioni Appaltanti dal D. Lgs. n. 50/2016, definiscono i requisiti ambientali per le fasi di acquisto, mirando a soluzioni sostenibili lungo il ciclo di vita del prodotto o servizio, in base alla disponibilità del mercato. Gli obiettivi del GPP includono:

- **la promozione della sostenibilità:** grazie alla selezione e l'acquisto di prodotti e servizi a basso impatto ambientale, si favorisce l'adozione di pratiche sostenibili nella Pubblica Amministrazione italiana;
- **l'ottenimento di risparmi energetici e ambientali:** mediante l'acquisto di beni e servizi conformi a elevati standard ambientali, si contribuisce alla diminuzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas serra;
- **la minimizzazione della produzione di rifiuti:** attraverso l'adozione di criteri ambientali, si stimola la riduzione nella produzione di rifiuti e si incoraggiano logiche di economia circolare.

Box 14: Riferimento legislativo in materia di GPP e applicazione dei CAM

*La **Legge 221/2015** ha introdotto importanti disposizioni in materia di Green Public Procurement in Italia stabilendo **l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di integrare criteri ambientali minimi negli appalti pubblici e di favorire l'acquisto di prodotti ecologici e sostenibili**, preferendo prodotti che espongano certificazioni ambientali. La legge, inoltre, ha stabilito un obbligo di **applicazione delle logiche di GPP per almeno il 50%** del valore totale delle gare d'appalto.*

Nell'ambito del GPP, l'INPS ha definito una serie di **misure** generali volte a **ridurre l'impatto ambientale** della propria **catena di fornitura** per tutte le categorie di prodotti acquistati. Le politiche chiave adottate sono le seguenti:

- aggiornamento e sostenibilità ambientale del «catalogo della fornitura» con prodotti esclusivamente rigenerati e con limitati effetti inquinanti;

- ritiro e smaltimento dei materiali di risulta a cura di operatori in possesso del provvedimento di iscrizione all'Albo Nazionale Gestori Ambientali;
- suddivisione in più lotti geografici delle procedure di acquisto al fine di incentivare una maggiore partecipazione anche da parte delle micro, piccole e medie imprese;
- sostenibilità ambientale dei prodotti di cancelleria in previsione di un numero di prodotti ecologici pari ad almeno il 20% del totale e rispetto di parametri ambientali minimi per la cancelleria, mediante la richiesta di prodotti "green" come prodotto base;
- riduzione scorte di magazzino grazie all'utilizzo della piattaforma di e-procurement per la gestione centralizzata del contratto;
- modifiche alla procedura di monitoraggio della piattaforma SIGEC per rendicontare sia il numero effettivo dei contratti e dei fornitori selezionati sulla base di CAM, sia l'implementazione di criteri ambientali ulteriori;
- adozione di strumenti di politica ambientale basati su criteri di selezione tecnica-ambientale e gestione della catena di approvvigionamento volti all'esclusione di concorrenti non conformi alle normative e al riconoscimento di un punteggio maggiore a quei fornitori in grado di offrire prodotti/servizi con migliori prestazioni a livello ambientale;
- razionalizzazione della gestione dei materiali di consumo economale e dei relativi magazzini e depositi attraverso la Piattaforma informatica SUE (Servizio Unico di Economato).

La stesura dei criteri di valutazione nelle gare di appalto può includere requisiti premianti, come etichettature, sistemi di gestione o certificazioni¹⁵¹ ambientali, assegnando un punteggio maggiore alle imprese che dimostrano migliori prestazioni ambientali. L'inserimento di questi criteri è previsto, ma non obbligatorio, dal Decreto Legislativo n. 50/2016 (Codice degli Appalti) della legge italiana.

Sul fronte della **pianificazione** degli **approvvigionamenti** l'Istituto utilizza da tempo in Direzione Generale e nelle Direzioni Regionali il **Servizio Unico di Economato** (SUE), confermato anche per l'anno 2023. Il **SUE** abilita una accurata **misurazione** dei consumi e **pianificazione** dei fabbisogni, con impatti rilevanti in termini di **efficienza** di costi. Il miglioramento dell'efficienza interna e la consistente **contrazione dei consumi di carta, cancelleria e toner** hanno consentito di ottenere **benefici** anche **dal punto di vista ambientale**, tenuto conto dell'utilizzo di questo approccio su tutto il territorio nazionale.

¹⁵¹ Con riferimento specifico alle Certificazioni, sono previste normative e standard internazionali riconosciuti che forniscono linee guida e specifiche tecniche sulla qualità e sicurezza dei prodotti e servizi offerti, come le norme ISO, UNI EN e UNI/PdR.

Le principali categorie di prodotto, oggetto di impegni coerenti con le politiche del GPP sono **toner**, **cartucce** e **carta**.

In particolare, in merito all'acquisto di **toner e cartucce**, il fornitore dovrà garantire:

- raccolta, presso gli uffici delle sedi dell'Istituto, delle cartucce e dei toner esausti;
- fornitura di cartucce e toner rigenerati i quali, in particolare, dovranno:
 - essere certificati secondo la norma DIN 33871¹⁵²;
 - essere corredati di una etichetta ambientale conforme alla norma tecnica UNI EN ISO 14024¹⁵³ e di Schede Dati di Sicurezza e Tossicologiche;
 - esibire il marchio CE¹⁵⁴;
 - essere corredati dalla manualistica sulle specifiche tecniche del prodotto e sull'uso;
 - avere una resa (numero di pagine stampate) almeno pari a quelle garantite dal prodotto originale;
 - essere prodotti e riciclati nel rispetto dell'ambiente.

Per quanto concerne l'approvvigionamento di **carta** naturale e riciclata, invece, l'Istituto da anni acquista unicamente prodotti che presentano:

- l'etichetta ambientale Ecolabel¹⁵⁵ europeo, o etichetta ambientale equivalente;
- marchio FSC o PEFC¹⁵⁶.

¹⁵² Disposizione atta a garantire la qualità delle stampe.

¹⁵³ Norma relativa alle procedure e caratteristiche necessarie per certificazioni di prodotti sostenibili.

¹⁵⁴ Marchio che certifica il rispetto delle norme previste dall'Unione europea per la commercializzazione.

¹⁵⁵ Etichetta dell'Unione europea che garantisce un basso impatto del prodotto durante l'intero ciclo di vita.

¹⁵⁶ Marchio rilasciato da organizzazioni che certificano lo sfruttamento sostenibile delle foreste.

Gli impegni per il futuro

07

Gli impegni per il futuro

In un'ottica di responsabilità e visione strategica, l'INPS aspira ad integrare un approccio sostenibile in modo diffuso nelle proprie attività e nella propria struttura organizzativa.

In coerenza con tale visione è stata condotta un'analisi approfondita della situazione attuale che, allineata alle tematiche di materialità e alla visione strategica dell'Istituto, ha portato all'identificazione di macroaree di intervento prioritario su cui focalizzare la pianificazione degli interventi nell'attuale e prossimo futuro.

Nel corso del 2023, sono state definite delle iniziative di miglioramento ESG quali-quantitative per ciascuna macroarea individuata ed illustrata di seguito, con l'obiettivo di abilitare una pianificazione ed un'allocazione oculata delle risorse. Questo approccio mira a sviluppare iniziative orientate al raggiungimento di risultati misurabili e impatti concreti in ambito di sostenibilità.

Macroaree di intervento per un futuro sostenibile

Impegni per un futuro sostenibile



Governance ESG

Implementazione di processi decisionali chiari sulla gestione dei rischi, sulla pianificazione strategica e sul monitoraggio delle performance per promuovere un'amministrazione sempre più responsabile e consapevole delle tematiche ESG.

Decarbonizzazione

Adozione di misure volte a ridurre le emissioni di carbonio attraverso politiche per aumentare l'efficienza energetica, la promozione dell'utilizzo delle energie rinnovabili e l'adozione di pratiche sostenibili per mitigare l'impatto ambientale dell'Istituto.

Benessere dei dipendenti

Adozione di politiche e iniziative volte a promuovere il benessere dei dipendenti, la loro formazione continua e la valorizzazione del talento. Questo implica la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, l'offerta di opportunità di sviluppo professionale e la promozione di una cultura basata sull'equità e sul riconoscimento, in modo tale da attrarre, trattenere e valorizzare i talenti all'interno dell'Istituto.

Sostegno alla comunità

Implementazione di iniziative e programmi volti all'attivazione e mantenimento di collaborazioni con enti pubblici, privati e organizzazioni del terzo settore per il benessere e lo sviluppo delle comunità locali.

Innovazione sostenibile

Adozione di soluzioni innovative che contribuiscano a ridurre l'impatto sull'ambiente e migliorare il benessere sociale all'interno dell'Istituto, sfruttando tecnologie digitali, processi efficienti e nuovi modelli di servizio che promuovano la sostenibilità e migliorino la qualità e l'efficacia delle attività dell'Istituto.

Etica, trasparenza e inclusione

Implementazione di politiche e pratiche che favoriscano l'uguaglianza di opportunità per l'utente interno ed esterno in un contesto etico e trasparente.

Certificazioni

Programmazione di attività finalizzate al conseguimento di certificazioni (es. Certificazioni ISO e altre) riguardanti le dimensioni ambientale, sociale e di governance, contribuendo a garantire l'affidabilità e l'eccellenza dell'Istituto.

Catena del valore sostenibile

Adozione di pratiche e politiche che promuovano la sostenibilità lungo l'intera catena del valore dell'Istituto. Ciò include l'integrazione di criteri ambientali, sociali e di governance nelle interazioni con i diversi operatori che collaborano con l'Istituto.

Consumo responsabile delle risorse

Adozione di pratiche che promuovano l'utilizzo responsabile ed efficiente delle risorse con un focus su: riduzione degli sprechi, riciclo, gestione adeguata dei materiali, implementazione di politiche di consumo consapevole e iniziative di sensibilizzazione verso comportamenti più virtuosi.

Oltre all'impegno verso le tematiche ESG, l'Istituto misura le proprie prestazioni attraverso un **Sistema di Misurazione della Performance**¹⁵⁷. A tal riguardo, nel 2023 è stato avviato un processo di revisione di questo sistema in ottica di **Valore Pubblico e sostenibilità**. Con il nuovo sistema vengono valorizzati tutti gli impatti che l'Istituto genera nell'erogazione dei servizi, valutando le implicazioni rispetto alle normative nazionali e agli obiettivi di sviluppo internazionali, in particolare i **Sustainable Development Goals** fissati dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030. La visione dell'**impatto** nel nuovo **Sistema del Valore Pubblico**¹⁵⁸ è **multidimensionale** e comprende aspetti che vanno oltre quelli economico-gestionali, incluse le **tematiche ESG**.

¹⁵⁷ Adottato con la Determinazione del Commissario straordinario n. 110 del 21 dicembre 2023.

¹⁵⁸ Il Sistema del Valore Pubblico verrà adottato a partire dall'annualità 2024 e continuerà il suo percorso di rinnovamento nel 2025, con la messa a regime di tutti gli elementi che lo compongono.

Nota metodologica



Nota metodologica

GRI 2-3

L'INPS pubblica il Bilancio di Sostenibilità con l'obiettivo di comunicare in maniera trasparente a tutti gli stakeholder il *Purpose*, la *Mission* e la *Vision* di sostenibilità dell'Istituto nonché le strategie, le performance e le iniziative direttamente collegate ai propri impatti ambientali, sociali ed economici. La redazione di tale documento, che ha coinvolto trasversalmente tutte le funzioni dell'organizzazione, si configura come un esercizio di natura volontaria per l'INPS, in quanto l'Istituto non è tenuto a rendicontare le proprie performance non finanziarie ai sensi del Decreto Legislativo n. 254/2016.

Con riferimento al perimetro di rendicontazione di questo Bilancio di Sostenibilità, i dati e le informazioni relative ad INPS Servizi S.p.A. – controllata al 100% da INPS – non sono oggetto di rendicontazione.

Il Bilancio di Sostenibilità dell'INPS è stato redatto utilizzando come standard di rendicontazione i "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" (GRI Standards), pubblicati nel 2016 dalla Global Reporting Initiative e aggiornati nel corso del 2021, seguendo l'approccio "Con riferimenti" ("*with reference*"). I contenuti sono stati elaborati in coerenza ai principi di accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività e verificabilità, previsti dal GRI 1: Principi fondamentali 2021.

Il perimetro di riferimento per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità ha preso in considerazione il periodo 1° gennaio 2023 – 31 dicembre 2023.

Per le conversioni dei consumi energetici in Gigajoule (unità di misura prevista dal GRI 302: Energia 2016) e per il calcolo delle emissioni in CO₂ equivalente sono stati utilizzati i fattori delle "Linee Guida ABI Lab sull'applicazione in banca degli Indicatori Ambiente del GRI (Global Reporting Initiative) - versione dicembre 2022" e i fattori di conversione del Comitato Termotecnico Italiano – Energia e ambiente (CTI). Ai fini della presente rendicontazione, non sono stati considerati nel calcolo dei consumi e delle relative emissioni i gas fluorurati, in virtù della limitata materialità rispetto alla natura delle attività svolte dall'INPS.

Con l'obiettivo di fornire un quadro completo delle informazioni, sono stati riportati anche i dati del 2021 e 2022 e, ove possibile, una descrizione degli obiettivi e delle iniziative che l'INPS sta perseguendo o prevede di perseguire nel breve e medio periodo.

Per maggiori informazioni rispetto a quanto dichiarato è possibile contattare il seguente indirizzo: sostenibilita@inps.it.

Indice dei contenuti GRI

09

Indice dei contenuti GRI

Dichiarazione d'uso	INPS ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo 01/01/2023 – 31/12/2023 con riferimento agli Standard GRI.
Utilizzato GRI 1	GRI 1 - Principi Fondamentali - versione 2021

Standard GRI	Informativa	Ubicazione
GRI 2: Informativa generale 2021	2-1 Dettagli dell'organizzazione	L'Istituto
GRI 2: Informativa generale 2021	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	L'INPS coordina i processi contabili attraverso documenti di bilancio, gestione della tesoreria, adempimenti fiscali, monitoraggio degli impegni di spesa e assegnazione di budget finanziari ai centri di responsabilità. L'INPS assicura il rispetto degli obblighi contrattuali nei pagamenti e riscossioni e monitora costantemente tali aspetti. Si occupa anche di controllare le società in house dell'Istituto e analizza gli obiettivi strategici di queste società. I dati economici, finanziari e patrimoniali sono comunicati agli organi decisionali, e l'INPS monitora costantemente le strategie relative alle partecipazioni societarie per una razionalizzazione efficace.
GRI 2: Informativa generale 2021	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	Nota metodologica
GRI 2: Informativa generale 2021	2-4 Revisione delle informazioni	Non sono state effettuate revisioni delle informazioni in quanto il presente Report è il primo Bilancio di Sostenibilità redatto dall'Istituto.
GRI 2: Informativa generale 2021	2-5 Assurance esterna	Il presente Report non è stato sottoposto ad assurance esterna, non vigendo l'obbligo per l'Istituto.
GRI 2: Informativa generale 2021	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	L'Istituto
GRI 2: Informativa generale 2021	2-7 Dipendenti	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 2: Informativa generale 2021	2-9 Struttura e composizione della governance	La governance Dimensione di governance
GRI 2: Informativa generale 2021	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	La governance
GRI 2: Informativa generale 2021	2-11 Presidente del massimo organo di governo	La governance Il Presidente non è un alto dirigente dell'Istituto.
GRI 2: Informativa generale 2021	2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder
GRI 2: Informativa generale 2021	2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Stakeholder e analisi di materialità Coinvolgimento dei portatori di interesse

Standard GRI	Informativa	Ubicazione
GRI 2: Informativa generale 2021	2-30 Contratti collettivi	I contratti collettivi coprono la totalità dei dipendenti dell'Istituto secondo il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL).
GRI 3: Temi Materiali 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	Stakeholder e analisi di materialità
GRI 3: Temi Materiali 2021	3-2 Elenco di temi materiali	Stakeholder e analisi di materialità
GRI 3: Temi Materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	Stakeholder e analisi di materialità Innovazione, digitalizzazione e tecnologia Etica, anticorruzione e trasparenza Tutela della privacy e cybersicurezza Qualità e affidabilità dei servizi Inclusione, equità e accessibilità Diversità e pari opportunità Salute e sicurezza Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti Coinvolgimento dei portatori di interesse Coinvolgimento e sviluppo delle comunità Consumo responsabile delle risorse Green Public Procurement
GRI 201: Performance economiche 2016	201-1 Totale donazioni alle comunità	Coinvolgimento e sviluppo delle comunità
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-2 Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	Etica, anticorruzione e trasparenza
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-3 Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Etica, anticorruzione e trasparenza
GRI 302: Energia 2016	302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione	Consumo responsabile delle risorse
GRI 302: Energia 2016	302-3 Intensità energetica	Consumo responsabile delle risorse
GRI 302: Energia 2016	302-4 Riduzione del consumo di energia	Consumo responsabile delle risorse
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	Consumo responsabile delle risorse
GRI 305: Emissioni 2016	305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	Consumo responsabile delle risorse
GRI 306: Rifiuti	306-3 Rifiuti generati	Consumo responsabile delle risorse
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Nuove assunzioni e turnover	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 401: Occupazione 2016	401-2 Benefit riconosciuti ai dipendenti a tempo pieno non applicati ai dipendenti temporanei o part-time	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti

Standard GRI	Informativa	Ubicazione
GRI 401: Occupazione 2016	401-3 Congedo parentale	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-3 Servizi per la salute professionale	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-9 Infortuni sul lavoro	Salute e sicurezza
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-10 Malattie professionali	Salute e sicurezza
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-3 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	Diversità e pari opportunità
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-2 Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	Diversità e pari opportunità

Standard GRI	Informativa	Ubicazione
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	<p style="text-align: center;">418-1</p> Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	Tutela della privacy e cybersicurezza