

RELAZIONE ANNUALE  
DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO INPS  
**Vittorio Conti**





*Autorità, signore, signori*

I. La crisi che stiamo vivendo ormai da 7 anni, originata dalla finanza e progressivamente estesa all'economia reale, ha svelato e sta alimentando una profonda crisi sociale.

Ce lo ricorda un recente rapporto dell'OCSE (*Society at a Glance, March 2014*) che invita i policy maker a farsene carico, senza attendere che la soluzione possa venire dalla ripresa, peraltro ancora troppo debole, disomogenea e discontinua per alimentare certezze.

L'evidenza storica insegna che le crisi sociali sono più persistenti e difficili da correggere di quelle dell'economia reale; richiedono una visione politica di lungo respiro per investire sul futuro. Insegna anche che poco può la crescita dell'economia in un contesto in cui il disagio sociale si diffonde e si radica. Di fatto la coesione sociale è un ingrediente imprescindibile per uno sviluppo economico virtuoso, duraturo e sostenibile.

Con il diffondersi di questa consapevolezza sta crescendo l'attenzione per una corretta lettura delle dinamiche che caratterizzano la crisi sociale, al fine di orientare le azioni correttive necessarie per contenerne gli effetti e per porre solide basi per il futuro. Un sistema di protezione sociale insufficiente per le famiglie svantaggiate e per i disoccupati in cerca di lavoro, può infatti esporre al rischio di un "radicamento nella società delle disuguaglianze".

Gli indicatori sociali dell'OCSE prospettano uno scenario internazionale molto diversificato, al cui interno l'intero sistema di previdenza sociale del nostro Paese veniva segnalato, agli inizi della crisi, tra quelli scarsamente preparati ad affrontare la prospettiva di un aumento della "disoccupazione di lunga durata" e della "povertà tra la popolazione".

Alla luce di questi rilievi sulle nostre fragilità, è positivo il giudizio sulle azioni correttive in discussione e l'avviato progetto *Garanzia Giovani*. Anche l'OCSE rileva infatti che le recenti proposte di riforma del mercato del lavoro, i sussidi di disoccupazione universali ed i progetti di supporto per i lavoratori con reddito minimo, la riduzione della pressione fiscale per i redditi più bassi e sul lavoro rappresentano passi importanti nella giusta direzione.

Occorre ora proseguire lungo il percorso virtuoso avviato, analizzando l'adeguatezza del nostro sistema di previdenza sociale nel suo complesso, muovendo dalle connotazioni che da noi sta assumendo la crisi. A questo proposito l'Istat ha recentemente segnalato come da noi "si continuano a destinare risorse troppo scarse a tutela dei principali rischi sociali": la spesa per le famiglie, il sostegno in caso di disoccupazione, la formazione, il reinserimento nel mercato del lavoro ed il contrasto alla povertà ci vedono agli ultimi posti in Europa (*ISTAT, Rapporto annuale 2014*).

Le modalità che caratterizzano la crisi economica e sociale sono tracciate nei dati contenuti nel Rapporto che oggi presentiamo al Parlamento.

Nel periodo 2009-2013 le ore autorizzate di Cassa integrazione hanno superato in media il miliardo all'anno, mentre erano attorno ai 184 milioni nel 2007 all'alba della crisi.

Quasi 1,5 milioni sono stati nel solo 2013 i beneficiari di trattamenti connessi alla perdita del lavoro ed alla disoccupazione (mobilità, disoccupazione non agricola ordinaria e speciale edile, disoccupazione non agricola con requisiti ridotti, disoccupazione agricola ordinaria, Aspi e MiniAspi).

In un solo anno, tra il 2012 ed il 2013, è stato di oltre 54 mila unità il saldo negativo delle aziende con dipendenti e le posizioni lavorative sono diminuite di quasi 500 mila unità.

Tra le aziende che presentano la denuncia delle retribuzioni mensili corrisposte ai dipendenti, quelle che hanno richiesto ed ottenuto dall'Inps dilazioni di pagamento dei contributi previdenziali si sono triplicate dal 2008 (15 mila aziende per complessivi 547 milioni di euro) al 2013 (44 mila aziende per complessivi 1,3 miliardi di euro, valori simili a quelli registrati nel 2012).

Nel 2013, dei 14,3 milioni di pensionati Inps (cifra al netto dei beneficiari di pensioni assistenziali), 5 milioni hanno percepito una rendita media di 702 euro lordi mensili ed altri 1,2 milioni di soli 294 euro. Va segnalato che queste ultime evidenze non sono soltanto il portato della crisi che stiamo attraversando, ma anche un'eredità del passato. Si tratta infatti di pensioni prevalentemente originate dal vecchio sistema retributivo, il cui esiguo importo è riconducibile in larga misura a carriere lavorative complessivamente troppo brevi e discontinue. Ce lo conferma il fatto che il numero di pensionati con rendite sostanzialmente allineate a quelle appena menzionate non ha subito variazioni apprezzabili rispetto ai valori del 2007 e del 2009.

Se ne deduce che la crisi e le sue mutazioni nel tempo stanno approfondendo ed esasperando problematiche sociali latenti con l'aggiunta di nuovi soggetti deboli: milioni di disoccupati e inoccupati giovani e meno giovani, famiglie prive di reddito stabile a rischio povertà ed esclusione sociale.

Tornare a crescere, incrementare la produttività e soprattutto creare nuove opportunità di lavoro, stabile o almeno non discontinuo, divenute oggi urgenze assolute, erano già prima della crisi necessità non ben comprese e quindi non affrontate per tempo in modo adeguato.

**2.** Nel confronto che si è avviato a livello internazionale su queste tematiche, ci si interroga sui modelli di *welfare* e, all'interno di essi, sul ruolo dei sistemi previdenziali obbligatori in presenza di risorse pubbliche scarse.



Le sollecitazioni ad intervenire in questo ambito impongono ai *policy maker* scelte non facili, alla ricerca di un equilibrio tra assistenza e previdenza. Sono chiamati infatti a riprogettare le architetture pensionistiche chiedendo, ai cittadini che possono, di farsi carico almeno in parte della adeguatezza del proprio futuro previdenziale. Ciò con il proposito di liberare in prospettiva risorse pubbliche, da destinare alle politiche attive di sostegno ai gruppi più colpiti.

In un mondo in cui le dinamiche demografiche stanno rapidamente ridisegnando i contorni del patto tra le generazioni ed alla luce delle difficoltà poste dalla bassa crescita e dai precari equilibri delle pubbliche finanze, è particolarmente significativo l'invito rivolto dalla Commissione Europea a rivedere l'architettura dei sistemi previdenziali pubblici, con il duplice obiettivo di rafforzarne la sostenibilità finanziaria e di garantire trattamenti adeguati.

Tra le leve declinate nel *Libro Bianco* della Commissione Europea (2012) troviamo l'invecchiamento attivo, l'attivazione di sistemi pensionistici integrativi, pensioni complementari compatibili con la mobilità professionale e territoriale, vita lavorativa e rendite correlate alla speranza di vita.

Sostenibilità ed adeguatezza sono due facce della stessa medaglia e stanno orientando le scelte verso impostazioni a "contribuzione definita" associate a forme di previdenza complementare, anche per compensare il rischio di ottenere minori tassi di trasformazione dell'ultima retribuzione in pensione derivanti dall'abbandono dei sistemi a "beneficio definito" (simili al nostro retributivo).

Anche nel nostro Paese si sta seguendo un percorso simile. Il cantiere delle riforme, avviato negli anni 90, ha subito una accelerazione nel corso della recente crisi, che ha svelato la fragilità del nostro sistema retributivo a ripartizione ereditato dagli anni '70-'80 sotto il profilo della sostenibilità finanziaria.

Le simulazioni della Ragioneria Generale dello Stato mostrano come la nuova architettura che si è andata delineando, un contributivo a ripartizione, è coerente con questo obiettivo. Aiuta infatti a tenere sotto controllo il rapporto tra spesa pensionistica e PIL ed a farlo convergere in prospettiva sui valori medi dell'Europa a 27. Eravamo al 14% circa prima della crisi, siamo al 16,3, saremmo stati oltre il 18% senza le recenti riforme, grazie alle quali arriveremo al 13,9 nel 2060. Tra il 2010 ed il 2060 nell'area euro il rapporto peggiora di 2 punti percentuali (di 1,5 per la UE27), mentre per l'Italia migliora di 0,9.

La tendenza del nuovo sistema a stabilizzarsi sul PIL è il risultato non solo degli algoritmi di calcolo, ma anche dell'innalzamento dell'età pensionabile collegata alla speranza di vita, della correlazione tra contributi versati e rendite erogate, dell'allineamento delle età pensionabili tra generi.

Su alcuni di questi profili - che in parte segnano un ritorno ai criteri che ispirarono le prime forme di previdenza nel nostro Paese - è opportuno inserire

elementi di flessibilità che consentano di rendere più equa la nuova architettura, ad esempio per i lavoratori precoci e per i lavori usuranti. Si sta discutendo anche sulle soluzioni di salvaguardia per i lavoratori esodati che più di altri hanno subito gli effetti dell'ultima riforma, con particolare riferimento ai gap temporali che si sono aperti tra fine lavoro e decorrenza della pensione.

Va ancora ricordato, come è già stato segnalato con stime ufficiali ed ufficiose, che nel lungo periodo la nuova architettura previdenziale libererà ingenti risorse da utilizzare all'interno del sistema di *welfare*. Solo via via che matureranno le condizioni sarà possibile verificare gli ammontari effettivamente disponibili e occorrerà anche decidere quanto destinare alla previdenza e all'assistenza, alla luce della sostenibilità complessiva del sistema.

Se da un lato il passaggio dal retributivo al contributivo risponde all'esigenza di dare maggiore sostenibilità finanziaria al nostro sistema, il fatto che possa comportare un minor tasso di trasformazione della retribuzione in pensione impone alcune qualificazioni sul versante dell'adeguatezza.

Innanzitutto va sottolineato che i "sistemi a ripartizione", sia retributivi che contributivi, sono destinati a subire nel tempo gli effetti dell'invecchiamento della popolazione sull'innalzamento della quota di popolazione inattiva (sopra i 65 anni) rispetto a quella in età lavorativa (tra i 15 e i 64 anni), fenomeno che da noi è in parte mitigato dall'innalzamento dell'età pensionabile in relazione all'aumento della speranza di vita. Si ricorda che l'indice di dipendenza che sintetizza questo fenomeno era per l'Italia del 30,8% nel 2010 ed è previsto in crescita al 56,6% nel 2060 contro valori rispettivamente del 26 e 52,6% per la media UE27 (*Commissione Europea - The 2012 Ageing Report*).

Ne consegue che la necessità di crescere ed il funzionamento del mercato del lavoro si impongono alla nostra attenzione come i veri nodi da affrontare anche sul versante dell'adeguatezza.

Con riferimento alla crescita, al di là dell'ovvia constatazione che la sola convergenza del rapporto della spesa previdenziale sul PIL non può di per sé tranquillizzare, per avere un'idea più precisa di quanta differenza possa fare l'uscita dalla fase recessiva, basti pensare che il passaggio da una crescita di lungo periodo dello 0,5% ad un tasso dell'1,5% (valore stimato per il PIL di lungo periodo) potrebbe comportare per un neo assunto un aumento della pensione obbligatoria attesa, calcolata con l'attuale "contributivo", mediamente più elevata del 20% circa. Una crescita dell'economia più sostenuta si tradurrebbe in rendite proporzionalmente più elevate.

Sul versante del mercato del lavoro può pesare molto la discontinuità dell'occupazione in assenza di adeguate tutele. A titolo di esempio, 5 anni di disoccupazione nei primi 10 anni del percorso lavorativo possono comportare due anni di lavoro in più a fine carriera, per recuperare lo stesso tasso di trasfor-



mazione associato ad una vita lavorativa continua e regolare fin dall'inizio. Ben più pesante è la prospettiva per un lavoratore che, pur in presenza di ricorrenti periodi di precarietà nell'arco di tutta la sua carriera (per ritardi, discontinuità, periodi di disoccupazione), dovesse comunque riuscire a completare i 20 anni minimi di contribuzione necessari per maturare il diritto alla pensione: la conseguirebbe a 70 anni con un tasso di trasformazione che, molto probabilmente, lo collocherebbe nella fascia dei soggetti da tutelare con forme di tipo assistenziale.

Non a caso la crescita e la capacità di avviare un modello di sviluppo che generi opportunità di lavoro stabile, o flessibile ma non precario, figurano tra le condizioni necessarie per garantire al contempo sostenibilità finanziaria ed adeguatezza ai sistemi previdenziali.

In alcuni Paesi, per facilitare il raggiungimento di questi obiettivi, sono state avviate iniziative per incentivare l'invecchiamento attivo, che si stanno rivelando praticabili e particolarmente efficaci solo in presenza di elevati livelli di scolarizzazione e corrispondenti profili professionali. La lezione è chiara. Per poter contare in futuro sull'invecchiamento attivo è necessario investire oggi in istruzione e formazione.

**3.** Sin dalle prime discussioni attorno alle implicazioni del passaggio al contributivo sul versante dell'adeguatezza, si è fatto riferimento alla possibilità di trovare adeguate forme di compensazione ricorrendo alla previdenza complementare.

Le simulazioni condotte in merito, come per altro la ormai consolidata evidenza delle prassi, mostrano come tale scelta vada nella giusta direzione. Ipotizzando ad esempio di destinare a forme di previdenza complementare il trattamento di fine rapporto, integrato fino ad una contribuzione del 10,5% (di cui il 3,6% a carico del lavoratore e del datore di lavoro), il tasso di trasformazione lordo equivalente, per effetto della rendita aggiuntiva, potrebbe migliorare dai 14 ai 19 punti, a fronte di rendimenti attesi lordi rispettivamente nell'ordine del 2-4%.

Gli sviluppi di forme di previdenza complementare, strutturate a valle di attente analisi perché rispondano ai bisogni ed ai rischi percepiti dai futuri pensionati, rivelano come i nuovi strumenti possano trovare collocazione all'interno di processi decisionali più evoluti della semplice ricerca di una integrazione esclusivamente monetaria della pensione.

Le possibilità di diversificare i sottostanti (ad esempio per presidiare i rischi impliciti nei portafogli finanziari e quelli associati ad investimenti in settori innovativi funzionali alla crescita) e di meglio articolare le prestazioni (prevedendo coperture rispetto ad eventi estremi di mercato) stanno progressivamente trasformando questi strumenti in utili complementi ad integrazione della previdenza obbligatoria.

È proprio la valorizzazione dei profili soggettivi che fa intravedere la strada per diffondere, tra i lavoratori che possono, la consapevolezza di essere artefici del proprio futuro previdenziale. Tale scelta rafforzerebbe gli effetti delle riforme, liberando risorse da destinare ai soggetti più bisognosi di sostegno attraverso prestazioni di tipo assistenziale.

Occorre essere consapevoli che a queste nuove possibilità si accompagnano crescenti complessità. Complessità riconducibili innanzitutto alla necessità di prevedere l'evoluzione di importanti variabili macroeconomiche e finanziarie, per periodi di previsione molto lunghi a cui si accompagnano inevitabilmente margini di errore che riducono il valore segnaletico delle stime. A ciò si aggiungono le componenti soggettive, la cui errata valutazione può indurre comportamenti non razionali, come segnalato dalla teoria delle decisioni in condizioni di incertezza.

Per rispondere a queste problematiche si fa solitamente riferimento all'importanza di promuovere un'adeguata cultura previdenziale, strada certamente da imboccare a beneficio delle future generazioni.

Detto questo, la presenza di forme complementari impone di interrogarsi su cosa occorre fare perché si sviluppi rapidamente un contesto coerente con la necessità di dare risposte efficaci, tali cioè da garantire al contempo sostenibilità finanziaria ed adeguatezza. In tale prospettiva potrebbero aiutare interventi finalizzati ad incentivare l'adesione a fondi previdenziali all'interno del secondo pilastro.

Questo tassello, infatti, avvicina e rende complementari nel mondo del *welfare*, il ruolo della previdenza complementare con quello, imprescindibile, della componente pubblica e con gli interventi di tipo assistenziale di cui si deve far carico la fiscalità ordinaria.

Tra le precondizioni per un sistema ordinato e sinergico va segnalata la necessità che l'architettura di riferimento del sistema previdenziale pubblico sia più flessibile (con riferimento a tempi e modi di uscita dal mercato del lavoro) ma stabile nel tempo, almeno dal momento in cui il lavoratore è nelle condizioni di poter avviare la pianificazione del proprio futuro.

I cambiamenti delle regole a gioco già iniziato possono vanificare gli sforzi, creare incertezza sugli esiti finali e minare così la convinzione di poter incidere attivamente sulle prospettive pensionistiche a tendere.

Ciò può indurre a non decidere o, peggio, a farlo sulla scorta di suggestioni e criteri irrazionali.

La stagione di riforme previdenziali che abbiamo vissuto dal 2009 al 2011, imposta dall'emergenza di garantire sostenibilità finanziaria al sistema, è stata così





incalzante e severa da insinuare nella collettività incertezze sulla tenuta delle legittime attese previdenziali, timori che ora è necessario dissipare assicurando stabilità al quadro di riferimento per poter riavviare un processo virtuoso.

Altrettanto importanti sono i passi da compiere nel campo della trasparenza sugli esiti attesi del proprio futuro pensionistico. Questo vale anche per la componente pubblica. La possibilità di conoscere come il contesto sta modificando le future prestazioni pensionistiche è il presupposto necessario perché si possa valutare se occorra riallineare il portafoglio previdenziale ai bisogni attesi ed ai rischi percepiti, intervenendo anche sulla componente complementare.

Sono già disponibili simulazioni di questo tipo, spesso condotte sulla base di ipotesi di riferimento non esplicitate o tra di loro non omogenee. Ciò rende difficili le valutazioni comparative e può compromettere la fiducia nell'affidabilità delle proiezioni.

Il nostro Istituto è pronto a portare a compimento il processo già avviato, sotto la guida dei Ministeri del Lavoro e dell'Economia, per la definizione dei passi necessari al fine di fornire ai cittadini i supporti più adeguati per rendere praticabili decisioni consapevoli.

Infine, con riferimento agli operatori del settore si segnala la necessità che i fondi riducano la frammentazione che li caratterizza, sia per poter contare su una massa critica che consenta una efficace gestione attiva dei sottostanti, sia per promuovere le innovazioni di prodotto necessitate dai cambiamenti del contesto.

Occorre anche che stili di gestione dinamici e flessibili, allineati all'evoluzione dei bisogni, siano accompagnati dalla consapevolezza che la previdenza complementare va interpretata come prestazione di un servizio, non come vendita di un prodotto. Trasparenza, monitoraggio nel tempo, portabilità, regole che facilitino la costituzione di un montante contributivo unico pure se frutto di lavori diversi e contributi versati a Gestioni e Casse diverse, presidio dei possibili azzardi morali sono da segnalare tra gli altri ingredienti imprescindibili.

Resta ancora da delineare quale ruolo assegnare allo Stato nel nuovo scenario per un approccio olistico e coerente nell'ambito del *welfare*; cioè non solo come passaggio necessario per assemblare le informazioni e vigilare sugli operatori che operano negli ambiti previsti dal secondo e dal terzo pilastro.

**4.** Infine va segnalata l'urgenza di completare l'iter di ridefinizione dalla *governance* dell'Inps coinvolgendo le Istituzioni e le parti sociali.

In un momento in cui l'Istituto è chiamato a valutare la coerenza del proprio assetto e l'adeguatezza delle proprie risorse a fronte dei cambiamenti del contesto, è cruciale che i *policy maker* procedano ad una rigorosa definizione dei

compiti e delle responsabilità degli organi a cui sono affidate la formazione degli obiettivi strategici, le analisi di fattibilità, l'articolazione delle priorità gestionali ed il monitoraggio dei risultati strategici e gestionali.

La trasparenza lungo questa filiera rende praticabile un approccio per priorità ed il conseguente abbandono di logiche puramente emergenziali, non sempre coerenti con una efficace assegnazione delle risorse.

La valutazione del valore generato per i cittadini deve rappresentare il punto di riferimento per una governance ed una gestione virtuose e trasparenti, attente cioè ad una allocazione delle risorse guidata dalla valutazione dei fabbisogni a fronte dei compiti assegnati ed alla valorizzazione delle competenze e dei meriti, a cui associare efficaci sistemi incentivanti.

**5.** Le riforme previdenziali degli ultimi anni e la crisi economica e sociale hanno profondamente trasformato la domanda di servizi che la collettività rivolge all'Inps.

Dal 2007 al 2013 gli effetti combinati delle riforme e della crisi economica hanno determinato una flessione di 332 mila pensioni erogate dalla gestione privata (di cui 157 mila nell'ultimo anno) ed incrementato i volumi delle prestazioni assistenziali e gli interventi per il sostegno al reddito. La spesa per queste ultime componenti è passata nel complesso dai 15,7 miliardi del 2007 ai 33,9 del 2013; quella erogata agli invalidi civili è cresciuta nello stesso periodo da 14,4 miliardi di euro (per 2,4 milioni di prestazioni) a 17,4 (per 2,8 milioni di prestazioni).

Nel 2014, le prestazioni per assistenza sociale e sostegno al reddito sono pari al 5,4% del PIL, contro il 13,7% della previdenza.

L'Inps si appresta ad affrontare i cambiamenti del contesto muovendo dal quadro tracciato nel Rapporto Annuale che conferma:

- la solidità patrimoniale dell'Istituto, come effetto della neutralizzazione della pregressa passività patrimoniale dell'ex Inpdap, con una previsione di attivo patrimoniale pari a 21 miliardi a fine 2014;
- un progressivo miglioramento dell'equilibrio gestionale (12 miliardi di euro di disavanzo economico del 2012, contro i 7,9 miliardi previsti per il 2014), nonostante la persistenza del deficit di alcune gestioni previdenziali per ragioni non solo congiunturali, su tutte quelle dei dipendenti degli enti locali, che dovrebbe essere affrontato in maniera strutturale dal legislatore;
- una gestione in equilibrio nel lungo periodo, grazie agli effetti delle recenti riforme (tra cui la legge 27 dicembre 2011, n. 214) che andranno a regime nei prossimi anni e produrranno risparmi significativi e crescenti nel tempo, mettendo definitivamente in sicurezza i conti della previdenza italiana.

Convinti che le difficoltà del momento non lasciano spazio per fermarsi a guardare quanto abbiamo fatto ad oggi, con il Piano Industriale triennale 2014-2016 adottato il 1° aprile 2014 ci sforziamo di porre le basi per colmare la



parte vuota del bicchiere che ci prospettano ogni giorno i nuovi bisogni della collettività.

Due sono le direttrici che lo percorrono.

La prima traccia le fasi per il completamento del processo di incorporazione di Inpdap ed Enpals, avviato fin dall'inizio del 2012, per ora completato per i due terzi nel rispetto delle linee guida tracciate dagli organi di indirizzo strategico e politico dell'Istituto.

La seconda definisce un quadro organico di azioni di sviluppo necessarie per far sì che l'Inps onori il proprio mandato istituzionale, raccogliendo le nuove sfide del contesto.

All'interno del delicato scenario socio-economico di riferimento, l'Istituto è chiamato a consolidare la propria struttura e la propria capacità di risposta alle richieste di servizio provenienti dai cittadini secondo elevati *standard* qualitativi ed a mettere a sistema le proprie competenze distintive per supportare i *policy maker* nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e dell'assistenza. In questo senso si è espresso il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto.

In particolare, sul versante dell'adeguatezza va seguito il bilanciamento tra le forme obbligatorie e complementari e perseguito l'equilibrio delle diverse gestioni anche in relazione agli impatti sulla sostenibilità.

Nella stessa direzione deve essere indirizzato il monitoraggio delle dinamiche demografiche e di quelle del mercato del lavoro, per valutarne gli effetti nel tempo, sia a livello microeconomico che sul sistema nel suo complesso. Al riguardo, è auspicabile l'avvio di forme di cooperazione tra le istituzioni pubbliche che si occupano di queste tematiche, attraverso un osservatorio stabile che consenta di condividere dati, approcci, metodologie, risultati.

Nell'ambito dell'assistenza occorre promuovere lo sviluppo dei servizi, evitando le ridondanze ed i vuoti di competenze che tolgono significato pratico alla logica, spesso evocata ma non sempre praticata, della centralità del cittadino beneficiario.

A questo scopo è opportuno avviare forme di collaborazione tra Amministrazioni - centrali e periferiche - e sviluppare accordi con gli operatori del settore privato per attivare strategie coordinate di investimento e di gestione dei nuovi bisogni. In questo ambito sono in corso valutazioni per ridefinire alcuni processi al fine di ridurre i tempi di erogazione delle prestazioni, ad esempio nell'area dell'invalidità civile.

Trasversale rispetto alle tematiche cui si è fatto cenno è la focalizzazione sulle nuove generazioni, quindi su quelle fasce di popolazione che non rientrano

ancora tra i beneficiari delle prestazioni previdenziali ma che stanno già contribuendo. Per costoro, al necessario investimento in cultura ed in conoscenza per orientare la pianificazione del proprio futuro previdenziale, è indispensabile associare adeguate tutele perché non *subiscano* l'impatto delle dinamiche demografiche sul patto tra le generazioni. Tale impegno va accompagnato da una accresciuta sensibilità collettiva sull'importanza di dare credibilità alle loro legittime aspettative.

Nel rimandare al Rapporto per i dettagli ed i passi realizzativi che caratterizzano il Piano Industriale - con riferimento alle fasi del processo di integrazione, ai processi di erogazione dei servizi, all'organizzazione interna, alla gestione del patrimonio ed all'impegno per la difesa della legalità - ritengo utile soffermarmi su due ingredienti indispensabili per la sua sostenibilità. La tecnologia informatica ed il capitale umano.

Il potenziamento dei meccanismi per il controllo della spesa in campo previdenziale ed assistenziale a livello Paese, attraverso il censimento di Istituzioni, risorse e prestazioni (Casellario dell'Assistenza) e la relativa messa a disposizione degli organi competenti degli elementi informativi necessari per definire ed implementare efficaci politiche nell'ambito del *welfare*, rappresentano le precondizioni per scelte coerenti ed efficaci.

L'Inps è pronto per mettere a disposizione di questo processo le proprie competenze distintive in campo informatico ed il suo patrimonio informativo, attraverso la creazione e la gestione di una Piattaforma Nazionale del *Welfare*, in cui l'Istituto funga da *provider* che fornisce a tutti gli attori della filiera (Amministrazioni centrali, Regioni, Comuni, Parti sociali, Centri per l'impiego, ecc.) piattaforme e servizi in ottica di sussidiarietà.

L'esperienza organizzativa e tecnologica maturata nel tempo, ha consentito all'Istituto di sviluppare competenze tecniche ed infrastrutturali tali da candidarlo al ruolo di polo nazionale di erogazione di servizi di *welfare* in modalità *cloud computing*.

I nostri applicativi testimoniano le potenzialità dell'Istituto in questo ambito. La copertura digitale dei processi e servizi è prossima al 100% del totale, con 105 milioni di servizi annui erogati *on-line* a cittadini, imprese, patronati, comuni, caf, consulenti del lavoro. Il *contact center* multicanale gestisce annualmente 23 milioni di servizi. Ogni giorno 1,2 milioni di visitatori del sito istituzionale consultano 12,5 milioni di pagine *web*. Gli accessi ai servizi mobili, via *smart phone* e *tablet*, sono 1,1 milioni all'anno e 14,5 milioni di cittadini hanno il PIN per accedere via web ai servizi dell'Inps.

Per questa via si favorirebbe anche il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione della spesa, efficienza gestionale, efficacia dei controlli ed omogeneizzazione dei livelli di servizio offerti.



Lo confermano gli esiti positivi di alcune sperimentazioni in corso presso alcuni enti locali che ospitano nei loro uffici personale e infrastrutture informatiche dell'Istituto, tramite le quali l'ente ospitante amplia notevolmente l'offerta di servizio alla collettività di riferimento. È una soluzione che migliora e rende più efficace anche la nostra presenza, la rende ancora più capillare sul territorio, potenzialmente più flessibile ed in prospettiva può contribuire alla razionalizzazione dei nostri costi di struttura.

La diffusione di queste nuove modalità operative impone non solo adeguati investimenti in tecnologia, in applicativi flessibili ed adattabili al contesto, ma anche azioni di sviluppo e valorizzazione di competenze interne non esternalizzabili.

L'investimento in capitale umano rappresenta l'altra priorità dell'Istituto perché si dispieghino a pieno gli effetti dell'evoluzione della piattaforma tecnologica.

Attualmente l'organico dell'Inps (inclusi gli enti soppressi) si colloca sotto i 30 mila dipendenti - gli stessi che l'Inps aveva nel 2008, ben prima dell'ingresso dei 7 mila dipendenti di Inpdap ed Enpals -, molto al di sotto degli altri gestori del *welfare* europei, come pure significativamente più basso è il rapporto tra costi amministrativi e spesa per protezione sociale, pari al 2,6% (ad esempio quello francese è del 4,1%, con 120 mila dipendenti impiegati in cinque organismi pubblici differenti).

Se consideriamo anche le spese per ICT (secondo dati Eurostat, nel 2012 la spesa Inps è stata di 437mln di euro, 641 in Francia, 697 in Inghilterra) ed il basso rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane di poco inferiore a 1/60, tra gli esempi più virtuosi delle Amministrazioni Pubbliche e non dissimile dai valori che caratterizzano le più grandi istituzioni private, l'Istituto si colloca tra le eccellenze per portafoglio di servizi prestati, livelli di produttività, economicità ed efficienza gestionale.

Nell'ambito delle valutazioni sulla tenuta del piano industriale è stata verificata la sostenibilità di questi *trend*, o meglio se siano compatibili con l'obiettivo di migliorare l'efficacia della nostra azione, in presenza di una crescente domanda di servizi non standardizzabili e mediamente più evoluti di quelli passati.

L'importanza di questa verifica è apparsa ancora più urgente alla luce del significativo innalzamento dell'età media dei dipendenti a valle del blocco del *turnover* che ha caratterizzato la politica del personale negli ultimi anni. Oggi è vicina ai 53 anni ed alla luce del quadro normativo vigente potrebbe salire oltre i 57 nei prossimi anni.

Se da un lato l'immissione di nuove competenze è cruciale per le istituzioni che prestano servizi, se vogliono innalzare la qualità ed originare innovazioni di prodotto e di processo, dall'altro va ricordato che la discontinuità generazionale tracciata nell'attuale assetto degli organici dell'Istituto può ostacolare

una fisiologica gestione dei ricambi, la messa in campo di politiche attive di programmazione delle carriere, una selezione delle competenze su una platea sufficientemente ampia di potenziali.

Per questo, pur proseguendo lungo la strada dell'efficientamento e della razionalizzazione della struttura, si ritiene necessario assicurare un congruo ingresso di nuove risorse. Giovani con un buon bagaglio culturale di base, portatori di nuove competenze, destinati a garantire elevati standard di qualità e tempestività di risposta verso l'utenza, ad assicurare in prospettiva un naturale ricambio che mitighi i rischi di fuoriuscita di competenze chiave e consenta di rafforzare quelle competenze distintive a cui è stato affidato nel tempo il presidio della reputazione dell'Inps.

Accanto alla programmazione di almeno 2.500 nuove assunzioni in un arco temporale di tre anni, sarà fondamentale rafforzare l'investimento in formazione con programmi mirati, per preparare l'Istituto all'effetto invasivo su tutta la struttura dei cambiamenti in atto.

In questo contesto, sistemi incentivanti e rigorose metodologie di misurazione delle *performance* dovranno poter continuare a fare la differenza per premiare spirito di servizio, dedizione, competenze e risultati.

Dalle stime effettuate risulta che i costi degli interventi previsti nel piano sono più che compensati dal valore generato.

L'apporto che l'Istituto fornisce al Paese non si sostanzia esclusivamente sotto forma di servizi erogati agli utenti, ma passa anche attraverso il contributo che esso fornisce al Bilancio dello Stato attraverso l'efficientamento di processi che generano un valore economico quantificabile.

L'Istituto ha sviluppato nel corso degli anni un sistema di controllo di gestione che consente di misurare ed integrare tra loro le varie grandezze - economiche, quantitative e qualitative - collegate alla produzione e che concorrono alla formazione dei risultati di esercizio dell'Istituto.

In altri termini, il sistema sviluppato consente di apprezzare il miglioramento della gestione sotto tre diversi aspetti: quello dell'efficienza, cioè dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse, quello dell'efficacia, cioè della crescita del livello qualitativo dei servizi resi all'utenza e quello economico finanziario, espresso in termini di contribuzione al bilancio dell'Istituto. Quest'ultimo aspetto rappresenta il valore generato dalle attività intraprese su iniziativa dell'Istituto e finalizzate all'accertamento dei contributi, che determinano maggiori entrate, e di controllo e recupero delle prestazioni, che determinano minori uscite.

L'insieme di queste grandezze, i cui esiti dipendono dall'intensità dell'azione amministrativa esercitata, misura il valore economico finanziario della produ-



zione che contribuisce al miglioramento del bilancio. Nel 2013 questo valore, al netto dei costi, è stato di 13,4 miliardi di euro, pari al 2,6% del risultato di bilancio dell'Istituto.

È di tutta evidenza che ciò ha comportato minori trasferimenti di risorse da parte dello Stato all'Istituto e, quindi, conseguenti minori ricadute sul debito pubblico a beneficio della collettività.

Da quest'anno questo "valore" - già utilizzato per assegnare gli obiettivi e per valutare i risultati degli uffici, con effetti diretti sulla retribuzione di risultato e sul sistema incentivante - sarà rendicontato nel Rapporto annuale dell'Istituto per una trasparente rappresentazione alla collettività del proprio operato. Su questa metodologia, descritta nel Rapporto, si intende continuare ad investire per rendere sempre più rigorosa la misurazione del contributo che nel tempo l'Inps dà alla generazione di valore per il Paese.

\*\*\*\*\*

Questa decisione è frutto di una visione condivisa dal personale dell'Istituto, fondata sulla consapevolezza che la motivazione, in particolare in momenti complessi e critici come quello che stiamo vivendo, vada ricercata non tanto nel compiacimento, spesso autoassolutorio, per quanto si è riusciti a fare, quanto piuttosto nei passi che ancora si devono compiere.

Questa motivazione l'ho trovata in molti colleghi con i quali ho avuto il privilegio di lavorare in questi mesi. Ai vertici ed alla dirigenza la responsabilità di coltivarla e diffonderla con la cultura del servizio ed il culto per le competenze.

Per la disponibilità a mettersi in discussione e per l'impegno profuso ogni giorno per assolvere al meglio il compito istituzionale che ci è stato affidato, desidero ringraziarli tutti pubblicamente.











**Relazione annuale del Commissario Straordinario INPS Vittorio Conti**

Realizzazione e stampa

**Primaprint srl** - Viterbo

Azienda che persegue il valore della qualità e della sostenibilità ambientale  
certificata UNI EN ISO 14001:2004 - FSC® - PEFC™ registrata EMAS

[www.primaprint.it](http://www.primaprint.it)

Finito di stampare  
nel mese di luglio 2014

INTERNO:

su carta ecologica Symbol Freelife Vellum White  
Fedrigoni Cartiere Spa



COPERTINA:

su carta ecologica Sensation Tradition Bianco Naturale  
ArjoWiggins Cartiere



Tiratura 500 copie