

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 208

OGGETTO: Bilancio di Sostenibilità 2024.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Seduta del 3 dicembre 2025

Visto il D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989, n. 88;

Visto il Decreto Legislativo 30 giugno 1994, n. 479;

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

Visto il D.P.R. del 9 febbraio 2024 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 13 marzo 2024 di nomina del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 29 aprile 2024 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, da ultimo modificato con determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023;

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, da ultimo modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 182 del 12 novembre 2025;

Vista la *"Relazione programmatica per gli anni 2025-2027"*, approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 12 del 18 giugno 2024;

Viste le *"Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2025"*, individuate con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 71 dell'11 settembre 2024;

Il Segretario

Il Presidente

Vista la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 154 del 18 dicembre 2024, con la quale è stato adottato il *"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025"*;

Visto il *"Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027"*, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 17 del 29 gennaio 2025 e aggiornato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 129 del 16 luglio 2025;

Vista la determinazione del Direttore generale n. 29 del 28 febbraio 2025, con la quale sono stati individuati, in attuazione di quanto previsto dal *"Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027"* e secondo quanto disposto dal vigente *"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"*, gli obiettivi gestionali per tutte le strutture dell'Istituto;

Tenuto conto di quanto previsto dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni unite, tra cui l'Italia, che inquadra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*) all'interno di un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità costituito da 169 target, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030;

Tenuto conto di quanto definito con la *"Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile"* (SNSvS), di cui alla delibera CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) 22 dicembre 2017, n. 108, come aggiornata dalla delibera CITE (Comitato Interministeriale per la Transizione Ecologica) n. 1 del 18 settembre 2023, che definisce il quadro di riferimento per le attività di programmazione, monitoraggio e valutazione della sostenibilità economica, sociale e ambientale delle politiche pubbliche, ai diversi livelli territoriali, a supporto dell'attuazione dell'Agenda 2030 e degli SDGs in Italia;

Visto il decreto legislativo 6 settembre 2024, n. 125, di *"Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento 537/2014/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità"*;

Tenuto conto che l'INPS, in coerenza con il quadro normativo nazionale e sovranazionale in materia di sostenibilità, anche alla luce della riforma introdotta con legge costituzionale 11 febbraio 2022, n. 1, *"Modifiche agli articoli 9 e 41 della Costituzione in materia di tutela dell'ambiente"*, si è impegnato a redigere un rendiconto di sostenibilità per l'annualità 2024, quale strumento di *accountability* sui temi della sostenibilità negli ambiti ESG (*Environmental, Social and Governance*), nei confronti degli *stakeholder* interni ed esterni;

Considerato che l'Istituto si propone, mediante tale documento redatto sulla base degli standard internazionali definiti dal *Global Reporting Initiative (GRI)*, di rendicontare in maniera trasparente la *performance* dell'Istituto in ordine ai temi di maggior impatto in termini di sostenibilità ambientale, di governance, ma soprattutto sociale, in relazione alla *mission* dell'Istituto, nonché di illustrare le iniziative e gli impegni orientati al miglioramento dei risultati in relazione ai suddetti temi;

Vista la relazione della Direzione Generale;

Su proposta del Direttore generale

DELIBERA

di adottare il Bilancio di Sostenibilità 2024, che, allegato alla presente deliberazione, ne costituisce parte integrante.

Il Direttore generale porrà in essere gli atti necessari ai fini dell'attuazione della presente deliberazione.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava



Bilancio di Sostenibilità 2024





Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

INPS

Bilancio di Sostenibilità 2024

Sommario

Introduzione	4
Lettera agli stakeholder	4
Guida alla lettura	6
Highlights di Sostenibilità 2024	8
1. L'identità dell'Istituto.....	10
1.1. L'Istituto	11
1.2. Performance economiche e finanziarie del 2024	16
1.3. La storia.....	18
1.4. I valori	23
2. La governance e il modello operativo	28
2.1. La governance	29
2.2. Modello organizzativo dell'Istituto	32
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	47
3.5. Stakeholder e analisi di materialità	49
4. Dimensione di governance	60
4.1. Innovazione, digitalizzazione e tecnologia	62
4.2. Etica, anticorruzione e trasparenza.....	72
4.3. Tutela della privacy e cybersicurezza	82
5. Dimensione sociale	88
5.1. Qualità e affidabilità dei servizi.....	90
5.2. Inclusione, equità e accessibilità	100
5.3. Diversità e pari opportunità	112
5.4. Salute e sicurezza	120

5.5.	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti	126
5.6.	Coinvolgimento dei portatori di interesse	147
5.7.	Coinvolgimento e sviluppo delle comunità	158
6.	Dimensione ambientale.....	164
6.1.	Consumo responsabile delle risorse	166
6.2.	Green Public Procurement	177
7.	Gli impegni per il futuro.....	183
8.	Nota metodologica.....	186
9.	Indice dei contenuti GRI	188

Introduzione

Lettera agli stakeholder

GRI 2-22

Il valore di un'istituzione si misura dalla sua capacità di affrontare e gestire le sfide future per garantire il benessere collettivo.

Nel corso del 2024 l'INPS ha rafforzato ulteriormente il proprio **percorso di sostenibilità**¹, e ha consolidato l'approccio integrato lungo le tre dimensioni ESG – Ambientale, Sociale e di Governance – per contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'impegno dell'Istituto si fonda su un modello di governance trasparente, responsabile e inclusivo e mira ad orientarne le scelte strategiche verso la **creazione di Valore Pubblico per il Paese**.

Con più di 25.000 dipendenti e un sistema articolato di oltre 470 prestazioni e servizi rivolti a cittadini, lavoratori, imprese e Pubbliche Amministrazioni, l'INPS è tra i principali Enti previdenziali d'Europa. In questo ruolo, ha scelto di porre la sostenibilità come fulcro della propria azione, mobilitando competenze, risorse e strumenti **a supporto del benessere economico e sociale di tutti i principali stakeholder**.

In particolare, all'interno del sistema di governance dell'Istituto, nel 2023 **è stata creata un'apposita area manageriale dedicata alla gestione delle tematiche ESG**. Nel corso del 2024, inoltre, la sostenibilità è stata ulteriormente valorizzata grazie ad una diffusione capillare della cultura ESG attraverso momenti formativi, iniziative di sensibilizzazione e il consolidamento della rete degli **ESG Ambassador**, colleghe e colleghi che operano al centro e sul territorio come punto di ascolto, contribuendo a intercettare i bisogni delle comunità e degli stakeholder.

Nel segno della coerenza con i valori dell'Istituto, sono stati inoltre portati avanti **impegni** rilevanti in materia di parità di genere, inclusione e rispetto delle diversità, ottenendo importanti riconoscimenti e certificazioni. In parallelo, l'INPS ha continuato a innovare i processi anche attraverso il procurement sostenibile e nuove modalità organizzative.

Ogni traguardo raggiunto ha avuto un obiettivo comune: garantire un welfare sempre più vicino alle persone, capace di rispondere in modo puntuale e personalizzato ai bisogni dei giovani, delle famiglie, degli anziani, delle persone con disabilità, dei lavoratori e dei pensionati.

A tal fine, particolare attenzione è stata riservata all'efficientamento continuo e alla digitalizzazione, attraverso investimenti che hanno coinvolto anche i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Un passaggio significativo è stato l'introduzione del **Cruscotto del Valore Pubblico**, utile a misurare l'impatto prodotto dalle

¹ Per maggiori informazioni si prega di consultare la [sezione del sito web](#) di INPS dedicata alle tematiche di sostenibilità.

attività dell'Istituto, in coerenza con il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Uno strumento innovativo che mira a valutare l'efficacia e la qualità dei servizi erogati, valorizzando sia gli impatti positivi generati dall'INPS nell'erogazione delle prestazioni alla collettività sia il contributo dell'Istituto agli obiettivi nazionali e globali.

*In un mondo che cambia rapidamente, l'INPS continua a perseguire un **approccio client oriented**, ascoltando, adattandosi, innovandosi e progettando servizi pubblici digitali per essere pronto alle sfide del futuro. La centralità del cittadino continua a rappresentare la bussola che orienta l'azione dell'Istituto: il benessere individuale è la chiave per costruire un benessere collettivo duraturo.*

*Con la **nuova edizione del Bilancio di Sostenibilità**, l'INPS rinnova il proprio impegno alla trasparenza, condividendo con gli stakeholder, le istituzioni e le comunità i risultati raggiunti e gli sviluppi futuri.*

*L'Istituto, anche per quest'anno, ha adottato gli standard internazionali GRI e ha avviato un percorso di **estensione graduale della rendicontazione a livello territoriale**, con l'obiettivo di rappresentare in modo sempre più puntuale il valore generato nelle diverse realtà locali e di consolidare il dialogo tra centro e territorio.*

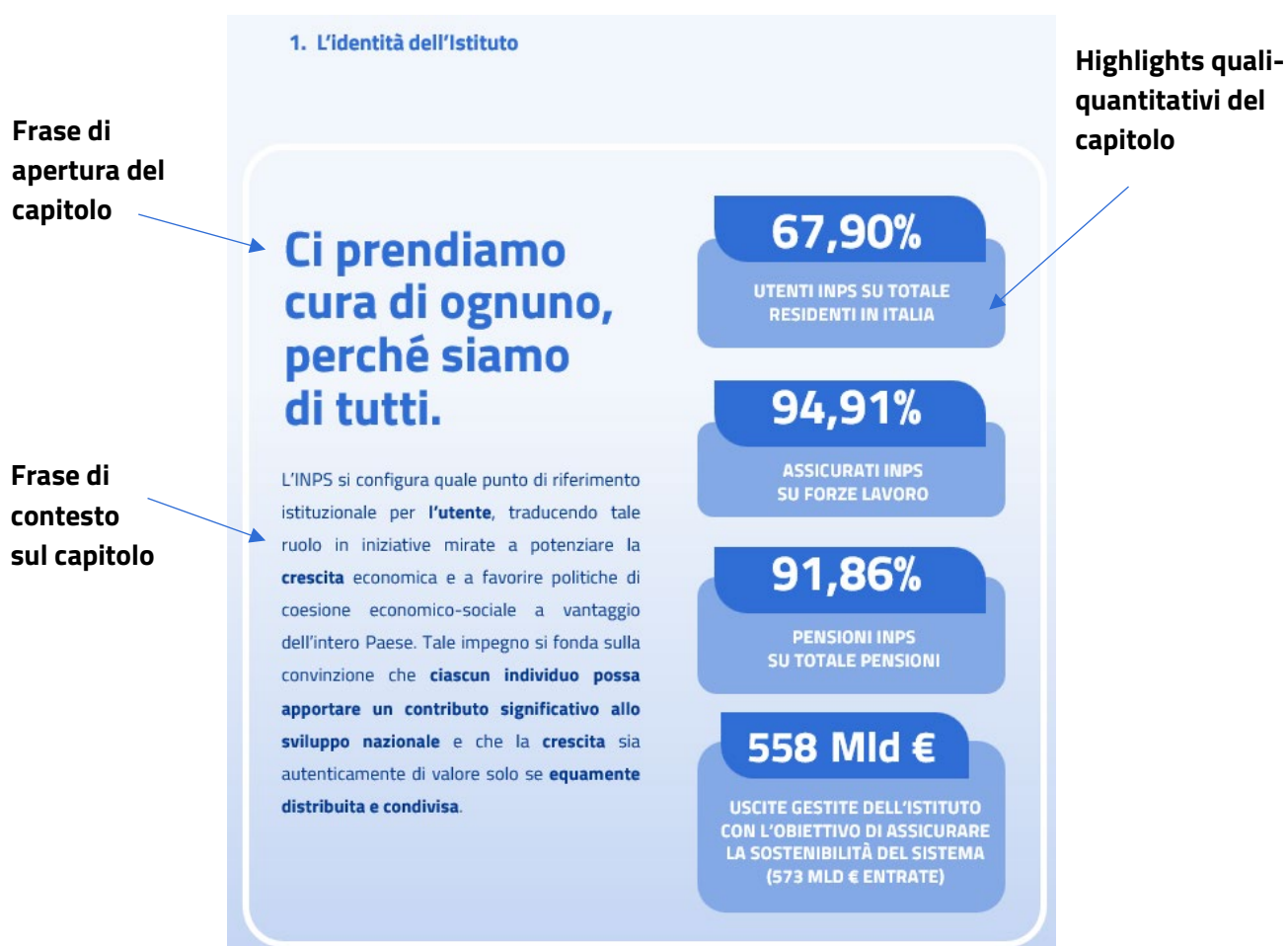
*Guardando al domani, l'Istituto rinnova la propria determinazione nell'affrontare responsabilmente le tematiche emergenti e conferma il proprio impegno a proseguire con coraggio e responsabilità il cammino intrapreso, consapevole del **ruolo centrale che quotidianamente è chiamato a svolgere all'interno del sistema di welfare nazionale**. In questo processo, il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse, attraverso un confronto reciproco e costruttivo, è basilare per il raggiungimento di obiettivi comuni.*

Un'Amministrazione orientata al futuro partecipa attivamente al percorso di innovazione, operando a servizio del Paese e dei cittadini.

Guida alla lettura

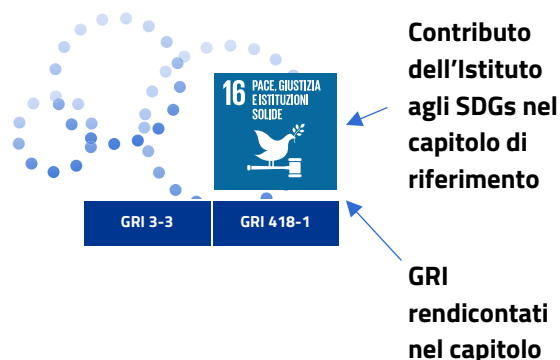
La presente *Guida alla lettura* ha l'obiettivo di illustrare sinteticamente la struttura del Bilancio di Sostenibilità 2024 dell'INPS, al cui interno si riportano i dati relativi alle tre dimensioni ESG (Ambientale, Sociale, Governance) che l'Istituto ha scelto di rendicontare su base volontaria. Nello specifico, il Bilancio presenta informazioni qualitative e quantitative relative all'arco temporale che decorre dal 1° gennaio 2024 al 31 dicembre 2024. I dati dell'anno 2024 vengono confrontati con quelli disponibili del 2023 e del 2022, 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, collocata in chiusura del documento. Ogni capitolo si apre 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 significativi, di natura quantitativa o qualitativa. Di seguito un esempio tratto dal capitolo 1 del presente documento:



A seguire, a garanzia della massima trasparenza informativa, per ciascun tema affrontato, a inizio pagina sono evidenziati gli indicatori GRI rendicontati e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite ai quali l'INPS contribuisce con le iniziative presentate.

4.3 Tutela della privacy e cybersicurezza



Con riferimento ai contenuti, nel primo capitolo il documento ripercorre la storia dell'Istituto, ne illustra le principali attività e definisce i principi e i valori che guidano l'operato quotidiano e il ruolo all'interno della società italiana. Nel secondo viene analizzata la struttura di Governance dell'INPS e il relativo modello organizzativo. Il terzo capitolo descrive il percorso di sostenibilità intrapreso dall'Istituto, inserendolo nel contesto globale e nelle principali sfide di portata mondiale, e approfondisce *Purpose*, *Vision* e *Mission* di Sostenibilità, con un'analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder e della definizione dell'analisi di materialità. Inoltre, per la prima volta quest'anno, l'Istituto ha esteso ed ampliato la propria analisi della materialità d'impatto includendo non soltanto informazioni qualitative, come avvenuto nel 2023, ma anche una rigorosa valutazione quantitativa: a ciascun impatto è stato infatti attribuito un punteggio, consentendo così di definire in modo oggettivo e misurabile la materialità specifica dell'Istituto e i principali ambiti su cui gli impatti dell'INPS si concretizzano.

A seguire, nei capitoli quarto, quinto e sesto, ciascuna dimensione ESG è declinata attraverso i **temi materiali** individuati dall'analisi di materialità: per ognuno di essi vengono descritti il presidio gestionale e organizzativo, gli indicatori quali-quantitativi più rilevanti e le iniziative realizzate nel periodo di rendicontazione.

Il settimo capitolo individua le macroaree di intervento prioritario in ambito ESG, delineando le linee guida per la loro definizione e pianificazione nell'immediato e nel prossimo futuro.

Il bilancio si chiude con la *Nota Metodologica*, che approfondisce gli aspetti tecnici della rendicontazione, e con l'*Indice dei contenuti GRI*, redatto secondo lo Standard GRI 1 nella modalità "Con riferimenti", a supporto della ricerca e della trasparenza delle informazioni.

Highlights di Sostenibilità 2024

Ambientali

21,47

Intensità energetica rispetto ai dipendenti nel 2024

-1,34%

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

-34%

Riduzione della produzione di rifiuti rispetto al 2024

-54%

Riduzione del consumo di toner rispetto al 2023

Sociali

25.343

Dipendenti dell'Istituto nel 2024

94

Nuovi dipendenti assunti nel 2024

26,35

Ore medie di formazione per i dipendenti nel 2024

10.671

Dipendenti formati sulle competenze digitali

Governance

670

Strutture centrali e territoriali

1.242

Dipendenti formati sulla tutela della privacy

298

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'INPS si configura quale punto di riferimento istituzionale per **l'utente**, traducendo tale ruolo in iniziative mirate a potenziare la **crescita** economica e a favorire politiche di coesione economico-sociale a vantaggio dell'intero Paese. Tale impegno si fonda sulla convinzione che **ciascun individuo possa apportare un contributo significativo allo sviluppo nazionale** e che la **crescita** sia autenticamente di valore solo se **equamente distribuita e condivisa**.

67,90%UTENTI INPS SU TOTALE
RESIDENTI IN ITALIA**94,91%**ASSICURATI INPS
SU FORZE LAVORO**91,86%**PENSIONI INPS
SU TOTALE PENSIONI**558 Mld €**USCITE GESTITE DELL'ISTITUTO
CON L'OBIETTIVO DI ASSICURARE
LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA
(573 MLD € ENTRATE)

1.1. L'Istituto

GRI 2-1

GRI 2-6

L'**Istituto Nazionale della Previdenza Sociale** (nel corso del documento "INPS" o "Istituto") nasce nel 1898 come Cassa di previdenza. Nel corso del tempo ha progressivamente esteso le competenze di natura socioeconomica, tanto che oggi l'Istituto eroga un ampio ventaglio di prestazioni e servizi rivolti a cittadini, famiglie e imprese. Riconosciuto quale uno dei pilastri del sistema di welfare italiano, l'INPS svolge inoltre un ruolo di facilitatore dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione ed è il **più grande Ente previdenziale in Europa**.

In particolare, l'Istituto opera in coerenza con i valori sanciti dagli **articoli 1, 3, 4 e 38 della Costituzione**, che definiscono i principi del **welfare universale** e **promuovono il "lavoro buono"**, capace di assicurare **adeguate tutele** e sostenere lo **sviluppo della persona**.

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.

Nel **1989**, la legge di "Ristrutturazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul lavoro" ha trasformato l'INPS 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, estendendo le attività istituzionali dell'Istituto alla ricerca, all'aggiornamento, al perfezionamento, alla formazione postlaurea e alla divulgazione scientifica nelle materie di competenza.

Le attività

GRI 2-6

In un contesto caratterizzato da un progressivo ridimensionamento della fiducia e della partecipazione civica, l'INPS assume un ruolo di **interlocutore privilegiato** tra i cittadini e lo Stato, attuando le **politiche sociali** con tempestività, **consolidando i rapporti** con il sistema associativo e garantendo un'assistenza personalizzata, imparziale e trasparente.

Nel corso di ciascun esercizio l'Istituto eroga **prestazioni e servizi a milioni di utenti** e, in ottemperanza all'impegno costituzionale, coniuga efficacemente le funzioni previdenziali con quelle assistenziali.

**+470
servizi
erogati**

Se solo 20 anni fa l'Istituto forniva **prestazioni e servizi** nell'ordine di qualche decina, nel 2024 ne ha gestiti **oltre 470, indirizzati a più di 52 milioni di utenti tra lavoratori, pensionati, famiglie e aziende**.

**+52 milioni
di utenti**

In particolare, l'INPS:

- **amministra la liquidazione e il pagamento delle pensioni, delle indennità** e delle prestazioni di natura previdenziale e assistenziale. Le pensioni costituiscono prestazioni previdenziali calcolate in base ai rapporti assicurativi e sono finanziate dai contributi versati da lavoratori e imprese, sia pubbliche sia private. Le prestazioni assistenziali sono indipendenti dal versamento dei contributi e supportano i cittadini in stato di vulnerabilità a causa di condizioni legate allo stato di salute o di necessità socio-economica. Le misure di inclusione e di sostegno alla famiglia sono erogate agli utenti in condizione di vulnerabilità professionale o personale e si traducono nel pagamento di indennità a favore di soggetti con redditi contenuti, con necessità di maggior supporto per diminuzione dello stato di salute, o per il supporto alla genitorialità;
- **gestisce le banche dati** dell'ISE (Indicatore della Situazione Economica) e dell'ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente), indispensabili ai fini della quantificazione e della concessione dei benefici sociali agevolati;
- **svolge funzioni di vigilanza**, per assicurare il rispetto dei diritti previdenziali e assicurativi nonché condizioni di libera e leale concorrenza tra le imprese, avvalendosi di banche dati interne ed esterne;
- **eroga trattamenti pensionistici** di fine servizio anche ai dipendenti pubblici, a seguito dell'integrazione delle competenze dell'ex INPDAP, **e benefici** per gli iscritti alla Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali (Fondo Credito), tra cui mutui agevolati, 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** rappresentano i tre pilastri **strategici** perseguiti dall'Istituto fin dall'inizio del 2020, con l'obiettivo di potenziare continuamente le proprie prestazioni. In particolare, il **percorso di innovazione tecnologica** ha reso possibile l'implementazione di **modalità di erogazione dei servizi sempre più snelle e personalizzate**, sollevando l'utenza dall'onere di individuare autonomamente le procedure di presentazione delle istanze e adottando un approccio propositivo.

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, Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL) e Assegno di Inclusione).	Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno
Prestazioni di invalidità civile; permessi per assistenza.	Soggetti con disabilità
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

L'articolata gamma di servizi e prestazioni offerte si fonda su una struttura organizzativa e logistica ampia ed efficace, in grado di assicurare quotidianamente la prossimità e l'accessibilità per gli utenti, attraverso:

- **competenze professionali** del personale INPS, costantemente aggiornate per far fronte alle esigenze in evoluzione dei cittadini;

- **infrastruttura informatica** d'avanguardia, in continuo sviluppo per integrare tecnologie emergenti e ottimizzare l'esperienza utente e la fruibilità dei servizi;
- **capillarità territoriale**, che garantisce la presenza e la fruibilità dei servizi in ogni area del Paese;
- **collaborazioni strategiche** con numerosi partner istituzionali sul territorio, che arricchiscono l'offerta e favoriscono un coordinamento sinergico delle diverse istanze della comunità.

Strutture INPS nel 2024*:

139

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



306

Agenzie e Agenzie Complesse

35

Strutture Centrali

9

Strutture Sociali

53

Punti INPS

137

Punti Cliente

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

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

1.2. Performance economiche e finanziarie del 2024

In virtù delle attività svolte, l'Istituto esercita un impatto rilevante sull'intero Paese, non solo sotto il profilo sociale, ma anche da un punto di vista economico. Di seguito si presentano i principali indicatori numerici per il **2024**².

Tabella 2: Il 2024 in numeri		
LE PRESTAZIONI DELL'INPS NEL 2024		
Il flusso finanziario	Entrate	573 mld
	Uscite	558 mld
Pensionati INPS	Pensionati INPS	15,7 mln
I lavoratori assicurati	Lavoratori assicurati	27 mln
Imprese assicurate	Imprese assicurate	1,8 mln
Le prestazioni erogate	Pensioni erogate	21 mln
	Prestazioni per l'invalidità	3,8 mln
	Beneficiari NASpl (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego)	2,8 mln
	Beneficiari ADI (Assegni di Inclusione)	766 nuclei familiari 1,8 mln di persone
Servizi di e-government	Accessi annui al portale INPS	96 mln
	Media numero pagine <i>web</i> visitate al giorno	8,6 mln
	<i>Contact Center</i> Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	19,3 mln
	Tasso di copertura dei servizi INPS	100%
Numero servizi online erogati	Numero servizi erogati on line, di cui:	771 mln
	▪ Servizi erogati ai cittadini	668,9 mln
	▪ Servizi erogati alle imprese	21,9 mln
	▪ Servizi erogati ai Patronati	46,7 mln
	▪ Servizi ai CAF	16,3 mln
	▪ Servizi ai Comuni	5,1 mln
	▪ Servizi agli Enti Pubblici Previdenziali	8,1 mln
	▪ Servizi alle ASL	1,9 mln

² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Appendice statistica XXIV° Rapporto Annuale](#).

Tabella 2: Il 2024 in numeri

LE PRESTAZIONI DELL'INPS NEL 2024		
	▪ Servizi alle Associazioni di Categoria	1,5 mln
	▪ Servizi ex-Inpdap	0,6 mln
	▪ Servizi ex-Enpals	0,4 mln
	▪ Dichiarazioni ISEE rilasciate	10,5 mln
Impatto dell'INPS sul sistema socioeconomico nazionale	Utenti INPS su totale residenti	67,90%
	Utenti INPS su totale residenti in età da lavoro e anziani	77,91%
	Assicurati INPS su forze lavoro	94,91%
	Pensioni INPS su totale pensioni	91,86%
	Pensionati INPS su totale pensionati	96,42%
	Spesa pensionistica INPS su PIL	14,62%
	Spesa pensionistica INPS su spesa pubblica	28,92%
	Pensionati INPS ogni 1.000 assicurati INPS	647
	Spesa prestazioni a sostegno della famiglia in rapporto al PIL	1,19%
	Spesa per prestazioni a sostegno del reddito in rapporto al PIL	0,86%

1.3. La storia



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 volontaria

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, rispecchiando le trasformazioni che il Paese ha attraversato nel tempo.

Tale percorso ha segnato le principali trasformazioni del mercato del lavoro, del mondo imprenditoriale e dei nuclei familiari, confermando il **vincolo intrinseco tra lavoro e welfare** e delineando l'ampliamento delle scelte di solidarietà del nostro ordinamento.

Per agevolare una visione organica dell'evoluzione dell'Istituto, nelle pagine precedenti sono stati sintetizzati gli eventi salienti, a partire dall'implementazione del reddito di cittadinanza e l'attivazione della piattaforma relativa al Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL)³ nel 2023 e del suo consolidamento nel 2024, risalendo fino all'istituzione della "Cassa Nazionale di Previdenza" nel 1898.

A partire dagli anni '90, i fenomeni di **globalizzazione** e l'inarrestabile **calo demografico** hanno indotto una riflessione strategica, dando impulso a un esteso ciclo di riforme e innovazioni nei settori del lavoro, della previdenza, dell'assistenza e del welfare di sostegno al reddito. In tale contesto, l'acuirsi delle disuguaglianze e la crescente flessibilità contrattuale hanno determinato l'espansione delle **prestazioni a sostegno del reddito**, mentre la crisi demografica ha reso prioritario il potenziamento dei **servizi a favore delle famiglie**.

Negli ultimi anni, l'INPS è stato messo a dura prova da eventi straordinari: l'emergenza sanitaria causata dalla **pandemia**, le **instabilità geopolitiche** e un **contesto economico** caratterizzato da forte volatilità hanno evidenziato nuove domande sociali e richiesto l'implementazione rapida di interventi eccezionali.

Questi avvenimenti hanno determinato l'evoluzione di un modello di **welfare sempre più inclusivo e privo di barriere categoriali, esteso a tutti i lavoratori**. Tale progresso si è concretizzato mediante l'incremento delle forme di indennità per la disoccupazione involontaria e l'introduzione di un reddito minimo, in conformità alle direttive comunitarie. Parallelamente, la crescente discontinuità delle carriere e la molteplicità delle opportunità professionali hanno modificato la domanda di servizi, facendo emergere l'esigenza di **offerte formative e di consulenza sempre più articolate**. Ciò al fine di supportare cittadini e imprese nell'orientamento e nella piena comprensione dei diritti previdenziali e assistenziali.

³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa – SIISL](#).

Negli anni più recenti, l'Istituto ha progressivamente rafforzato il proprio impegno sui temi della sostenibilità, attraverso un'articolata serie di interventi strutturali e organizzativi:

- nel **2019** ha avuto luogo una riorganizzazione interna con l'istituzione di nuove Direzioni Centrali, tra cui: la Direzione Centrale Inclusione Sociale e Invalidità Civile; la Direzione Centrale Antifrode, la Direzione Centrale Anticorruzione e Trasparenza; la Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica; la Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Risorse Umane; la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione; nonché la Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione digitale⁴;
- nel **2021** è avvenuto un importante investimento nel campo dell'innovazione: grazie ad un finanziamento di circa 700 milioni di euro in tecnologie digitali⁵ nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'Istituto ha avviato un significativo potenziamento delle infrastrutture digitali, favorendo la transizione da ente previdenziale ad Agenzia del Welfare nazionale e implementando soluzioni tecnologiche per l'ottimizzazione dei servizi;
- nel **2022** si sono concretizzati risultati storici e sono stati centrati obiettivi strutturali e strategici. Tra questi spiccano l'internalizzazione del *contact center* multicanale, che garantisce un presidio diretto e qualificato sulle richieste dell'utenza e riduce i passaggi intermedi. Parallelamente, sono state digitalizzate decine di tipologie di prestazioni, con particolare rilievo per l'automazione dei processi di erogazione di NASpl e Cassa Integrazione, che ha permesso di accelerare i tempi di pagamento e di ridurre gli oneri amministrativi, migliorando significativamente il livello di servizio per milioni di beneficiari.
- nel **2023** l'INPS ha contribuito alla realizzazione del Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL). La piattaforma integra i percorsi di richiesta dell'Assegno di Inclusione, del Patto di Attivazione Digitale e delle opportunità formative e occupazionali, nonché aiuta l'utente a 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. Tale piattaforma,

⁴ Sono seguite ulteriori riorganizzazioni, tra cui quella introdotta dall'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali - deliberazione n. 137 del 7 settembre 2022 – e dalla direttiva applicativa n. 4 del 7 novembre 2022, con cui i nomi, i ruoli e le responsabilità delle Direzioni Centrali hanno subito nuove modifiche. L'ulteriore aggiornamento – deliberazione del CdA n. 21 del 30 maggio 2024 – ha previsto l'introduzione di nuove strutture quali la Direzione Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità, la Direzione Centrale Partecipazioni Societarie e Politiche di Investimento per l'Innovazione dei Servizi e la Direzione Centrale Segreteria del Presidente e del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, ha previsto la ridenominazione della Direzione Centrale Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità e della Direzione Centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2, paragrafo 2.2.

⁵ Fonte: Libro bianco - Rapporto delle attività 2019 - 2023: 4 anni al servizio del Paese.

dunque, rappresenta uno strumento fondamentale, offrendo agli utenti un unico punto di accesso dotato di strumenti di orientamento personalizzato.

- nel **2024** l'Istituto ha intrapreso un ambizioso percorso di trasformazione culturale e organizzativa, con l'obiettivo strategico di generare Valore Pubblico e sociale in modo concreto e duraturo.

Tale evoluzione ha posto al centro l'**ascolto** e il **coinvolgimento attivo** di tutti gli **utenti**, dei partner strategici e degli stakeholder, valorizzando le sinergie e le interconnessioni tra i diversi attori del sistema.

Grazie alle potenzialità delle nuove tecnologie, l'Istituto ha adottato modelli operativi improntati alla co-partecipazione e alla co-creazione, in cui il Valore Pubblico non è più un prodotto unilaterale, ma il frutto di un processo condiviso, basato su relazioni di fiducia e interdipendenza.

In quest'ottica, la comunicazione si è configurata come leva fondamentale di cambiamento e inclusione, attraverso una serie di interventi significativi che hanno promosso cultura, consapevolezza e responsabilità sociale sui temi della parità e dell'equità di genere. Tra le principali iniziative realizzate nel corso dell'anno si segnalano:

- *VisitINPS Gender* – "Gender gap nel mondo del lavoro" (dicembre 2024);
- "Divari di genere" a cura della Presidenza INPS (febbraio 2024);
- "Parità di genere" a cura del CUG (aprile 2024);
- "Violenza di genere" a cura della Direzione Regionale Veneto (aprile 2024);
- "Parità di genere, un nuovo paradigma nel DNA dell'organizzazione" a cura del CUG (maggio 2024);

Interventi che testimoniano il ruolo attivo e proattivo dell'Istituto nel promuovere una cultura dell'inclusione, della responsabilità e della trasformazione sociale.

1.4. I valori

La comunità INPS, guidata da *Purpose*, *Mission* e *Vision*, opera quotidianamente per consolidare il patto costituzionale tra istituzioni e cittadini, nel pieno rispetto dei principi di libertà e democrazia, rinnovando costantemente i valori storicamente posti a fondamento della sua azione 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 del proprio ruolo fondamentale nella diffusione della **cultura previdenziale** e quale Istituto al servizio dello Stato, opera sempre nel pieno **rispetto della legge**, con responsabilità e diligenza. L'Ente si ispira ai **principi di legalità, correttezza professionale, etica e lealtà**, agendo con **integrità morale, onestà e rettitudine** nello svolgimento del proprio 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 è pienamente consapevole della rilevanza della propria missione sociale e delle responsabilità che essa comporta. Per questo motivo, l'Istituto si impegna costantemente a rispettare gli impegni assunti nei confronti delle persone e della società, garantendo risposte efficaci e servizi efficienti anche in contesti complessi, talvolta al di fuori del suo diretto controllo. È altresì sua prerogativa fornire il supporto necessario agli utenti, accompagnandoli nell'orientamento sulle procedure e nella comprensione dei propri diritti.

Inclusività – Serviamo tutti, oltre ogni categoria

L'INPS agisce secondo i principi costituzionali di uguaglianza e di parità di condizioni.

L'Ente non si basa su genere, etnia, abilità o status per definire l'accesso ai servizi: **il focus resta sempre il bisogno, mai la categoria.** Ciascun cittadino trova accoglienza e supporto su ogni canale di contatto, mentre il catalogo dei servizi è progettato per rispondere alle esigenze nelle diverse fasi della vita. Pur operando in contesti di elevata complessità, l'Istituto semplifica al massimo i procedimenti, rendendo le procedure accessibili e comprensibili per tutti.



Miglioramento continuo – Fare meglio, fare la differenza



L'INPS considera l'eccellenza non un obiettivo da raggiungere, ma come il punto di partenza del proprio lavoro. L'impegno è costantemente rivolto a operare e innovare per elevare la qualità dei servizi offerti. In tale contesto, **la capacità di ascolto e la soddisfazione degli utenti orientano ogni iniziativa dell'Istituto.**

Questa determinazione nasce dalla profonda consapevolezza dell'importanza della missione affidata all'INPS, che spinge l'Ente a perseguire una crescita e un miglioramento continui.

Rispetto – Il rispetto, prima di tutto

L'Istituto, consapevole dell'impatto diretto del proprio operato sulla vita dei cittadini, agisce con il massimo rispetto per ciascuno, orientando le iniziative agli interessi della collettività al fine di rinnovare la fiducia delle persone. È imprescindibile garantire un

equilibrato bilanciamento degli interessi individuali e comuni, contribuire alla riduzione delle disuguaglianze e assicurare tempestività e capacità risolutiva, avvalendosi delle tecnologie digitali

per rendere le procedure sempre più rapide ed efficaci. Grazie alla raccolta di milioni di dati e informazioni, l'Istituto intercetta le necessità delle singole persone e ne anticipa i bisogni, al fine di personalizzare il servizio e l'esperienza.



Concretezza – Il presente conta

Le azioni odierne condizionano il nostro futuro.



Per questo motivo, l'Istituto trae insegnamento dalle esperienze passate, è orientato verso le sfide future e adotta criteri oggettivi, azionabili e misurabili nel presente. L'Ente fornisce risposte concrete alle esigenze e alle aspirazioni degli utenti, definendo il successo attraverso metriche tangibili e comparabili basate sul livello di soddisfazione individuale. Sono preferiti i fatti allo storytelling, i risultati alle dichiarazioni.

Ascolto – La giusta misura delle cose

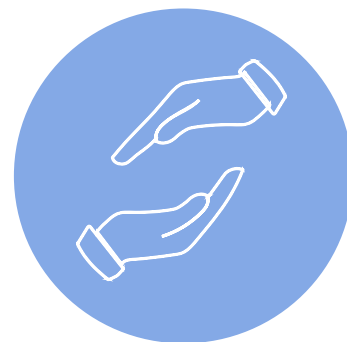
L'Istituto, responsabile della gestione dei contributi di milioni di cittadini, fonda la propria azione sui principi di economicità, giustizia e trasparenza.

Per questo, l'INPS adotta un atteggiamento di ascolto attivo, con discrezione, sobrietà e senso della misura.

Particolare importanza è attribuita alle opinioni e ai giudizi degli utenti, raccolto mediante un sistema strutturato di indagine finalizzato

ad analizzare la soddisfazione dei cittadini verso le prestazioni erogate

dall'Ente. Tale modello consente di monitorare l'efficacia complessiva dei servizi e di coinvolgere gli utenti fin dalle fasi di progettazione, valorizzando opinioni e suggerimenti. L'Istituto riconosce il contributo di tutte le parti interessate e persegue costantemente l'obiettivo di migliorare le proprie prestazioni.



La Governance e il modello operativo

02

2. La governance e il modello operativo

INPS al servizio del Paese.

La struttura organizzativa dell'INPS rispecchia il suo **impegno** quale promotore del **benessere economico e sociale dell'Italia**.

La sua configurazione mira non solo a **ottimizzare i processi interni**, ma anche a promuovere un **approccio integrato e orientato ai risultati sociali ed economici**, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei cittadini e rispondere alle sfide poste dall'evoluzione del contesto socio-economico.

53 Punti INPS

DISLOCATI SUL TERRITORIO
NAZIONALE

21 Direzioni Centrali

DIVISE TRA
STRUTTURE STRUMENTALI,
DI PRODOTTO E DI SUPPORTO

635 Strutture territoriali

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

- **il 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 quattro anni;
- **il 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 e da quattro membri, scelti tra persone dotate di comprovata competenza e professionalità, nonché di indiscussa moralità e indipendenza. La nomina dei componenti del CdA è frutto di decisioni politiche, riflesso dell'orientamento e delle scelte dell'esecutivo. La carica di Consigliere di Amministrazione è incompatibile con quella di componente del CIV. L'organo viene eletto ogni quattro anni;
- **il 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 quattro anni⁶;

- **il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza⁷:** è un organo collegiale con funzioni di indirizzo politico, che individua le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'INPS. Il Consiglio ha inoltre il compito di approvare 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. Rimane in carica quattro anni e, nel corso della prima seduta, elegge il proprio presidente individuato tra i rappresentanti dei lavoratori dipendenti;
- **il Collegio dei Sindaci⁸:** 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 insieme al 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.

Con Decreto del Presidente della Repubblica 9 febbraio 2024, l'Avvocato Gabriele Fava è stato nominato **Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale**.

Con il Decreto del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 13 marzo 2024, si è provveduto alla **costituzione del Consiglio di Amministrazione** dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale.

Operano altresì all'interno dell'Istituto:

- **il Magistrato della Corte dei Conti⁹:** 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;

⁶ 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.

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

- **l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**¹⁰: 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. Il mandato di ciascun membro dell'Organismo Indipendente di Valutazione ha una durata di tre anni, rinnovabile una sola volta;
- **i Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse**: definiscono 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 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**¹¹. Si tratta di un organo paritetico 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 2024					
	AMMINISTRAZIONE	ORG. SINDACALI	PRESIDENTE E VICEPRESIDENTE	SEGRETERIA	TOTALE
Uomini	8	3	-	-	11
Donne	17	22	2	1	42
Totale	25	25	2	1	53

¹⁰ Ogni 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.

¹¹ Per 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 modello organizzativo "a rete di servizio" distribuito su tutto il territorio nazionale, come riportato nella Figura 2 seguente che rappresenta l'assetto organizzativo dell'Istituto successivo al conferimento dell'incarico di Presidente all'Avvocato Gabriele Fava, avvenuto in data 9 febbraio 2024, e alla costituzione del Consiglio di Amministrazione INPS, tenutasi in data 13 marzo 2024.

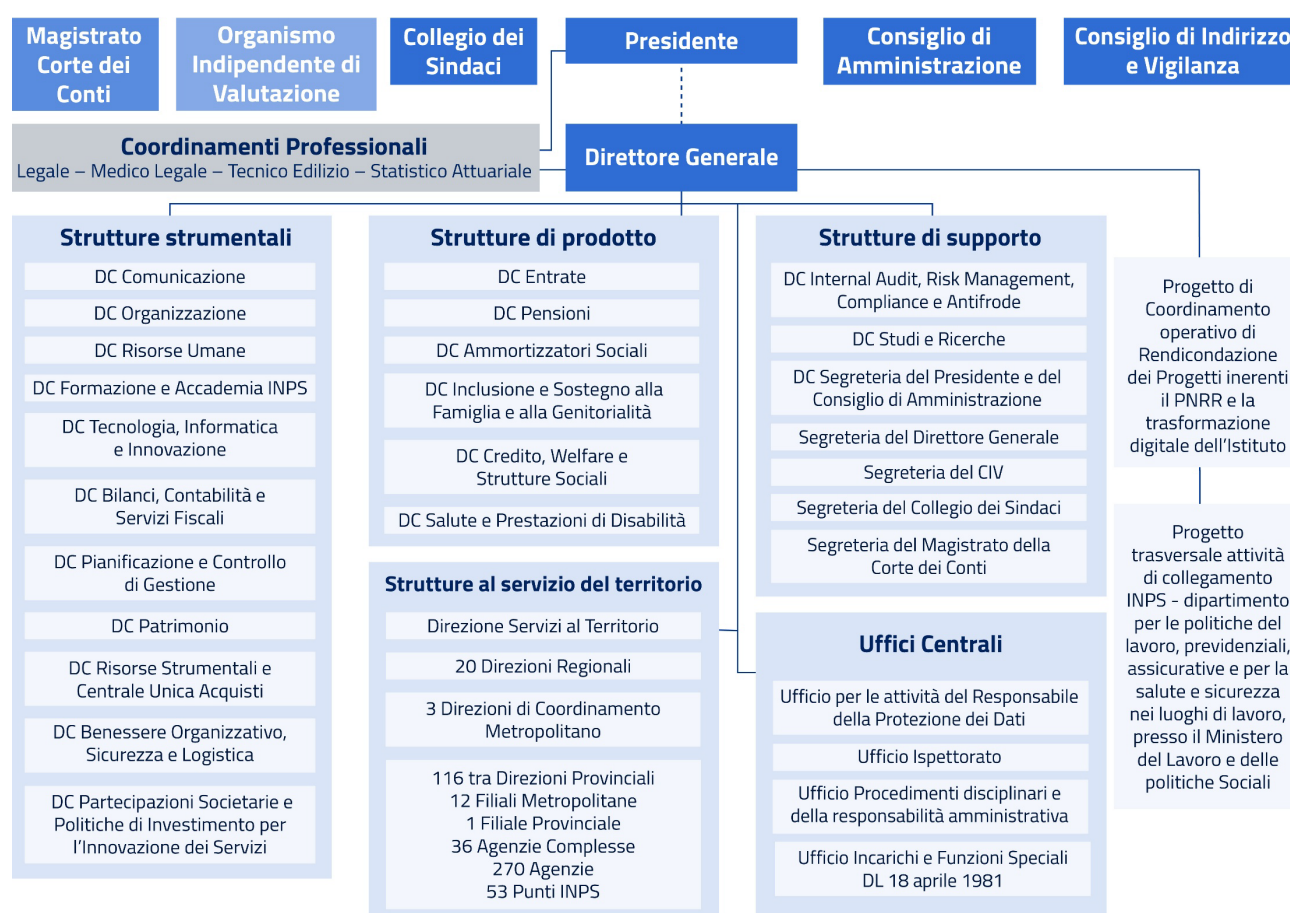


Figura 2: Assetto organizzativo al 31 dicembre 2024

Il modello attuato è concepito per garantire la massima flessibilità, al fine di presidiare efficacemente le numerose funzioni e prestazioni a favore degli utenti e consolidare il rapporto con la collettività. In tale ambito, la Direzione Generale esercita le funzioni di indirizzo,

coordinamento, programmazione e controllo, assicurando l'attuazione delle direttive degli Organi di governo. Le strutture che costituiscono la Direzione Generale sono:

- **21 Direzioni centrali** (di cui 11¹² strumentali, 6¹³ di prodotto e 3¹⁴ 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);
- **4 Uffici centrali** (Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa, Ufficio Incarichi e Funzioni Speciali - D.L. 18 aprile 1981, Ufficio Ispettorato, Ufficio per le attività del responsabile della protezione dei dati);
- **4 Uffici di supporto** (Segreteria del Collegio dei Sindaci, Segreteria del Magistrato della Corte dei Conti, Segreteria del Direttore Generale, 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 dei servizi, 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 le Direzioni di Coordinamento Metropolitano:** hanno il compito di generare valore per l'utenza, garantendo una efficace erogazione dei servizi e una gestione efficiente 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 le Filiali Provinciali:** rappresentano le strutture operative locali con il compito di assicurare la gestione delle funzioni di produzione e la consulenza sia nell'ambito dei flussi contributivi e della vigilanza documentale che nell'ambito delle prestazioni e dei servizi individuali;

¹² DC Organizzazione – DC Risorse Umane – DC Formazione e Accademia INPS – DC Partecipazioni Societarie e Politiche di Investimento per l'Innovazione dei Servizi– DC Tecnologia, Informatica e Innovazione – DC Bilanci, Contabilità e Servizi fiscali – DC Pianificazione e Controllo di Gestione – DC Patrimonio– DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti – DC Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica – DC Comunicazione.

¹³ DC Entrate – DC Pensioni – DC Ammortizzatori Sociali – DC Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità – DC Credito, Welfare e Strutture Sociali – DC Salute e Prestazioni di Disabilità.

¹⁴ DC Segreteria del Presidente e del Consiglio di Amministrazione – DC Studi e Ricerche – DC Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode.

- **le Agenzie Complesse e le Agenzie:** strutture operative che assicurano la prossimità all'utenza, garantendo le funzioni di orientamento, consulenza e produzione dei servizi;
- **i Punti INPS:** 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.

Il modello definito con l'**Ordinamento delle Funzioni Centrali e Territoriali dell'INPS** approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) n. 137 del 7 settembre 2022 è stato modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024 con l'obiettivo di rendere l'INPS ancor più resiliente al cambiamento, con un'ampia capacità di governo, in grado 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 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 proponga al Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali la nomina del Direttore Generale e che il medesimo organo - attesa l'abolizione del Vice Presidente - sia 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

Un'opportunità per ripensare il modello previdenziale e offrire un futuro migliore alle prossime generazioni¹⁵.

L'INPS intende estendere la propria missione per **contribuire in modo attivo** alla realizzazione di un **Paese più equo e inclusivo**, promuovendo principi di sostenibilità e giustizia sociale.

Oltre 120

NUMERO DI ESG AMBASSADOR
TRA I DIPENDENTI DELL'INPS¹⁶

**12
Temi**

TEMATICHE RILEVANTI
INDIVIDUATE PER L'INPS¹⁷

SDGs:



OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE
DELL'ONU MAGGIORMENTE
RILEVANTI PER L'ISTITUTO¹⁸

¹⁵ Fonte: intervento al *Global South Innovation 2025* della Direttrice Generale dell'INPS Valeria Vittimberga, in riferimento al concetto di sostenibilità sociale.

¹⁶ Numero di dipendenti dell'INPS con la funzione di sensibilizzare sui temi della sostenibilità, supportare la rendicontazione dei temi ESG e promuovere le iniziative e progettualità in ambito ambientale e sociale.

¹⁷ Numero di temi materiali individuati a seguito dell'attività "Analisi di materialità", svolta nel 2025.

¹⁸ SDGs considerati maggiormente rilevanti in relazione all'INPS dagli ESG Ambassador inclusi negli incontri tematici diretti ad individuare strumenti e metodologie utili a rilevare le necessità del territorio e a proporre iniziative rilevanti in ambito ESG finalizzate a divulgare la cultura della sostenibilità, svoltisi nel 2025.

3.1. Contesto di riferimento e sfide globali

Negli ultimi decenni, l'INPS ha operato in un contesto profondamente ridefinito da **trasformazioni socio-economiche globali** e da crisi ricorrenti, quali la progressiva **globalizzazione** dei mercati del lavoro a livello internazionale, l'acuirsi dei fenomeni di **precarizzazione occupazionale** e l'aumento delle **disuguaglianze di reddito**, tutti fattori che hanno intensificato l'insicurezza economica di un numero sempre maggiore di nuclei familiari. La **crisi finanziaria del 2008**, seguita dalla crisi del **debito sovrano europeo** nel 2011, ha lasciato in eredità significativi squilibri nei sistemi di protezione sociale, richiedendo nuovi modelli di intervento e un'efficace ricalibratura delle logiche di welfare.

A tali fattori si sono aggiunte le **ondate migratorie** degli ultimi decenni, che hanno posto l'Istituto di fronte alla sfida di garantire percorsi di inclusione e integrazione lavorativa per cittadini di diversa provenienza, e **l'emergenza pandemica da COVID-19**, che ha richiesto l'attivazione di misure straordinarie per la tutela del reddito, la gestione delle prestazioni sanitarie e il mantenimento della continuità dei servizi essenziali. Al contempo, le **tensioni geopolitiche**, dalla guerra in Ucraina alle crisi mediorientali, hanno contribuito a un aumento dell'incertezza sui mercati energetici e finanziari, mentre un'**inflazione** ai livelli più alti registrati da decenni ha eroso il potere d'acquisto delle famiglie, rendendo ancora più urgenti le necessità di sostegno pubblico.

Parallelamente, il progressivo **invecchiamento demografico** e il costante **calo della natalità** hanno fatto emergere la necessità di rivedere le dinamiche contributive e di spesa previdenziale, stimolando l'INPS a promuovere soluzioni innovative per garantire la sostenibilità tecnica ed economica a lungo termine del sistema pensionistico.

A queste dinamiche si aggiunge l'urgenza del **cambiamento climatico**: eventi meteorologici estremi quali alluvioni, ondate di calore e siccità sempre più frequenti impongono un'attenzione crescente alla sostenibilità ambientale e alla **resilienza delle infrastrutture**, nonché un ripensamento delle forme di protezione sociale per i lavoratori e le famiglie che subiscono gli effetti più diretti di tali fenomeni.

In tale quadro, l'INPS conferma il proprio impegno a **garantire un sistema di previdenza sociale caratterizzato da elevata resilienza e sostenibilità nel lungo periodo**, adottando una duplice strategia di interventi preventivi, volti a individuare precocemente i fattori di vulnerabilità e a mettere in atto misure di contenimento del rischio, e di interventi adattivi, capaci di modulare con prontezza l'offerta di servizi e prestazioni in risposta alle nuove esigenze emergenti.

3.2. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

L'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite, adottata nel settembre 2015, rappresenta una risposta articolata e innovativa alle sfide globali contemporanee. Definita attraverso **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (SDGs – *Sustainable Development Goals*) e 169 target operativi, essa costituisce un riferimento imprescindibile per qualsiasi organizzazione che intenda intraprendere un percorso di sostenibilità, segnando una **tappa fondamentale nel processo volto a garantire un futuro più equo e resiliente**.

Ciò che distingue l'Agenda 2030 è l'approccio multilaterale e inclusivo alla sua elaborazione, frutto di un ampio confronto tra istituzioni internazionali, governi, imprese e società civile. Gli SDGs, rivolti in egual misura a tutte le Nazioni, riconoscono il ruolo cruciale delle imprese quale motore di cambiamento e attribuiscono pari rilievo alle dimensioni economica, sociale e ambientale, evidenziando la necessità di affrontare lo sviluppo sostenibile in modo integrato e sinergico.



Figura 3: Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Dal 2015 numerose organizzazioni, sia nazionali che sovranazionali, hanno progressivamente allineato le proprie strategie agli Obiettivi dell'Agenda 2030, consapevoli che un'adozione organica di tali principi consente di massimizzare l'impatto positivo delle iniziative intraprese. La

principale sfida consiste nell'integrare gli SDGs non solo nelle politiche di lungo termine e nei piani strategici, ma anche nelle pratiche operative quotidiane e nelle forme di governance inclusiva. In tale contesto, l'Unione Europea ha destinato ingenti risorse e ha elaborato piani d'azione volti a declinare gli SDGs all'interno delle proprie politiche comunitarie. Tra questi spicca il "**Green Deal europeo**¹⁹", il programma strategico che si propone di rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050, trasformando le criticità ambientali in motori di crescita sostenibile e innovazione tecnologica.

L'Italia ha risposto con tempestività all'appello delle Nazioni Unite, recependo l'Agenda 2030 attraverso due iniziative strategiche complementari. Nel 2016 è stata costituita l'**Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASVIS)**²⁰, con l'obiettivo di **sensibilizzare e mobilitare il Paese intorno agli SDGs** mediante un'ampia gamma di attività – dal confronto istituzionale alla promozione di progetti di formazione e ricerca.

L'anno successivo, il Governo ha adottato la **Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS)**²¹, successivamente aggiornata nel 2022 dopo un processo partecipativo²² capillare, al fine di **integrare in modo sistematico la sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle politiche pubbliche** e nelle prassi aziendali. La SNSvS si struttura lungo le "**5P**²³" dell'Agenda 2030 – **Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership** – declinate in quindici linee di intervento che spaziano dalla gestione responsabile delle risorse naturali al contrasto delle disuguaglianze, e si avvale di un approccio inclusivo che coinvolge istituzioni, imprese, terzo settore e mondo accademico.

Pur avendo compiuto progressi significativi, l'Italia riconosce che il percorso verso il pieno raggiungimento degli SDGs richiede un impegno costante e una collaborazione multisettoriale sempre più solida.

L'impulso nazionale in materia di sostenibilità è stato ulteriormente rafforzato attraverso la modifica degli articoli 9 e 41 della Costituzione italiana, avvenuta a febbraio 2022 (legge cost. n.1/2022), inserendo tra i doveri della Repubblica la "tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi anche nell'interesse delle future generazioni".

¹⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Il Green Deal europeo](#).

²⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile \(asvis.it\)](#).

²¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile \(asvis.it\)](#).

²² 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.

²³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Le 5 P | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica \(mase.gov.it\)](#).

In coerenza con tali premesse, per l'INPS la sostenibilità non rappresenta un mero obiettivo accessorio, bensì una missione intimamente connessa ai valori fondanti dell'Istituto: servire la collettività con responsabilità, contribuire al progresso della società e fungere da modello di *best practice* per altri organismi pubblici e privati.

Il percorso di sostenibilità intrapreso dall'Istituto, elaborato attraverso un'approfondita analisi interna e il coinvolgimento degli ESG Ambassador²⁴, si propone di allineare tutte le attività ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, con un'attenzione particolare a quelli che maggiormente riflettono la propria vocazione istituzionale e sociale:



Nelle sezioni successive viene illustrato in dettaglio l'approccio adottato dall'Istituto alla gestione delle tematiche ESG.

²⁴ Gli ESG Ambassador INPS svolgono un ruolo chiave, agendo come "antenne sul territorio" per recepire le necessità locali e raccogliere iniziative rilevanti in ambito ESG.

3.3. Il percorso di sostenibilità

Con l’emanazione della Direttiva Applicativa “Nuovo ordinamento delle funzioni 2023²⁵” – l’INPS ha rafforzato il proprio impegno istituzionale in materia di sostenibilità. In particolare, è stata creata, all’interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica (in seguito DCBOSL), la funzione di “**Sustainability Management**”.

Tale funzione ha come finalità primaria la misurazione, la gestione e la comunicazione degli impatti generati dall’Istituto, con l’obiettivo di valorizzarne al massimo gli effetti positivi e di ridurre al minimo quelli negativi. Oltre a ciò, l’INPS ambisce a promuovere concretamente principi di inclusività ed equità, l’utilizzo responsabile delle risorse e l’adozione di tecnologie digitali innovative, attraverso iniziative puntuali e monitorabili. In particolare, la funzione del Sustainability Management presidia i seguenti tre ambiti:

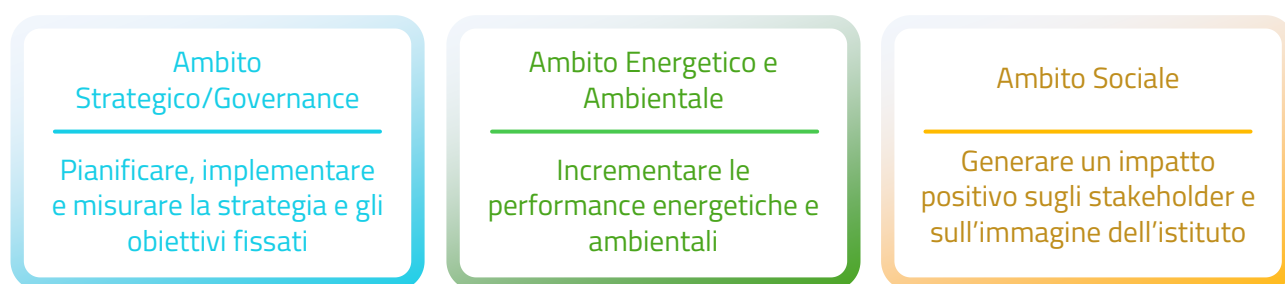


Figura 4: Gli ambiti di presidio della nuova funzione "Sustainability Management"

Rispetto agli ambiti delineati in Figura 4, rivestono un’importanza sempre maggiore le figure dell’**Energy Manager** e del **Mobility Manager**, che affiancano la funzione di Sustainability Management nelle attività di carattere energetico e ambientale:

- **Energy Manager:** responsabile della gestione e del monitoraggio dei consumi dell’Istituto. Tale ruolo si consolida nell’individuazione di iniziative volte all’efficientamento energetico, alla riduzione e alla compensazione delle emissioni, nonché nella selezione delle soluzioni di approvvigionamento più idonee, in conformità agli obblighi stabiliti dalla legge n. 10/1991.
- **Mobility Manager:** incaricato della pianificazione e della gestione della mobilità interna all’INPS, con il compito di promuovere soluzioni di trasporto sostenibile finalizzate all’ottimizzazione delle risorse e alla diminuzione degli oneri economici e degli impatti territoriali. In particolare, definisce il Piano degli Spostamenti Casa–Lavoro, all’interno del

²⁵ Fonte: [deliberazione del CdA n. 137 del 7 settembre 2022](#).

quale vengono individuate le azioni necessarie per contenere gli effetti socioambientali degli spostamenti del personale.

La funzione di Sustainability Management, in sinergia con le altre strutture centrali dell'Istituto, coordina e integra le tematiche ESG nelle diverse attività operative, contribuendo così a potenziare l'efficienza gestionale, a contenere l'impatto ambientale e a favorire una governance responsabile delle risorse.

Il percorso di sostenibilità – Le attività svolte

Nel 2024, l'INPS ha affiancato al consolidamento degli interventi organizzativi e tecnologici già avviati negli anni precedenti una **strategia di sostenibilità** volta a valorizzare l'Istituto sia sul piano operativo sia sotto il profilo reputazionale. In tale contesto, la Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica, in stretta collaborazione con le altre Strutture e funzioni chiave, ha dato il via a un insieme organico di **iniziative** finalizzate a integrare in modo strutturale la sostenibilità nelle attività quotidiane dell'Istituto, offrendo così un contributo decisivo alla creazione di un ambiente più sano e resiliente. Tra queste, si segnalano:

- **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 rappresentano un ponte tra gli obiettivi di sostenibilità dell'Istituto e l'attuazione pratica di questi principi. Agendo come "antenne sul territorio" recepiscono le necessità locali e raccolgono le iniziative rilevanti in ambito ESG. Agli ESG Ambassador sono attribuiti due differenti ruoli: *Data Owner* e *Data Validator*. Gli ESG Ambassador *Data Owner* hanno una diretta gestione e/o accesso alle informazioni qualitative e ai dati quantitativi necessari per la redazione del BdS. Gli ESG Ambassador *Data Validator* sono responsabili di verificare, validare e approvare i dati e le informazioni fornite dai *Data Owner* che confluiranno nel BdS;
- **la mappatura degli stakeholder** che è stata aggiornata rispetto al 2023, al fine di garantire un approccio inclusivo e realmente aderente al contesto in cui opera. Tale processo ha previsto l'analisi sistematica dell'intero ecosistema organizzativo dell'INPS, con l'obiettivo di identificare in modo esaustivo tutti i potenziali portatori di interesse interni ed esterni all'Istituto²⁶. Attraverso il coinvolgimento diretto di diverse Strutture e

²⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3, paragrafo 3.5.

funzioni organizzative, sono stati ricostruiti i legami di interdipendenza tra l'Istituto e i diversi stakeholder, consentendo di delineare mappe relazionali e di definire criteri di priorità in base a livello di influenza e grado di dipendenza dall'Istituto.

- **l'analisi di materialità**, aggiornata per il 2024 al fine di focalizzare le aree di intervento maggiormente strategiche e rilevanti per l'INPS. Questo processo si è basato su un duplice filone: da un lato, il coinvolgimento diretto degli stakeholder, finalizzato a raccogliere percezioni, aspettative e bisogni specifici; dall'altro, la valutazione quantitativa e qualitativa dei dati interni (consumi energetici, indicatori di benessere organizzativo, impatti ambientali, performance sociali e di governance). I risultati hanno permesso di classificare e ponderare le tematiche ambientali, sociali e di governance ritenute "materiali", ossia quelle che più influenzano e sono influenzate dalle attività dell'Istituto, costituendo così la base per la definizione di strategie, obiettivi e indicatori di performance sostenibile allineati alle migliori pratiche internazionali²⁷.

In particolare, nel 2024, l'Istituto ha ulteriormente rafforzato la propria analisi di **materialità d'impatto**, dando maggiore rilevanza alla valutazione quantitativa degli effetti che la sua attività genera sull'ambiente e sulla società in cui opera. Accanto alle informazioni qualitative già raccolte nel 2023, è stata introdotta una misurazione precisa degli ambiti più significativi, assegnando a ciascun impatto un punteggio numerico. Tale approccio ha consentito di misurare in maniera oggettiva e comparabile la rilevanza dei temi per l'INPS, fornendo una panoramica chiara dei settori su cui l'Istituto esercita il suo maggior impatto. Tale novità metodologica consente di definire con maggiore precisione gli ambiti su cui concentrare strategie e risorse, nonché di monitorare nel tempo l'evoluzione delle priorità sostenibili dell'Istituto.

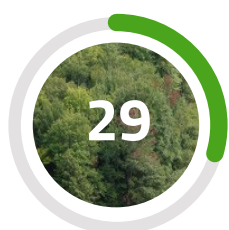
- **la mappatura dei potenziali rischi ESG** che ha aggiornato i potenziali rischi ESG e le relative azioni di mitigazione in relazione ai temi materiali dell'Istituto. Il processo metodologico ha previsto una prima mappatura dei rischi ESG suddivisa in due fasi. Inizialmente, è stata realizzata un'analisi di comparazione e benchmark che ha preso in considerazione enti simili all'INPS, sia per le modalità di erogazione dei servizi che per l'impatto sociale. Successivamente, sono stati integrati i rischi specifici, individuati in base alle peculiarità e caratteristiche proprie dell'Istituto.

Le analisi svolte tramite il benchmark e l'analisi del contesto in cui l'Istituto opera, nonché delle principali attività e funzioni da esso svolte, sono state determinanti per stilare un

²⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 3, paragrafo 3.5.

elenco dei rischi ESG correlati ai rispettivi temi materiali, classificandoli in base alla loro origine se interna, esterna e/o ibrida. Successivamente, ciascun rischio è stato associato a una o più macrocategorie di rischio – di conformità, operativo, reputazionale – evidenziando eventuali connessioni con rischi di secondo livello legati all'ambito climatico, e segnalando le potenziali azioni di mitigazione volte a ridurre gli effetti dei rischi sull'organizzazione. Infine, sulla base delle considerazioni emerse, è stato assegnato un livello di priorità dei rischi pari a basso, medio o alto.

Le analisi hanno permesso di identificare un totale di **131 rischi potenziali**, suddivisi come segue: 29 nella dimensione ambientale, 68 nella dimensione sociale e 34 nella governance, come illustrato nella successiva infografica.



RISCHI AMBIENTALI



RISCHI SOCIALI



RISCHI DI GOVERNANCE

Di questi 55 presentano un livello di criticità elevato, 54 medio e 22 un rischio basso.

Tale approfondimento ha permesso di acquisire una maggiore consapevolezza riguardo ai rischi e di attenuarne l'impatto e la probabilità di accadimento. Attraverso l'identificazione di interventi preventivi, l'Istituto mira a minimizzare gli effetti negativi e a tutelare l'organizzazione da eventi imprevisti, favorendo al contempo un ambiente operativo resiliente. Implementando misure di mitigazione adeguate, l'INPS è in grado di gestire efficacemente i rischi ESG, proteggendo la propria reputazione, consolidando la fiducia degli stakeholder e assicurando la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

- **l'aggiornamento delle macroaree di intervento prioritario**, definendo gli ambiti in cui l'Istituto può esercitare un impatto più significativo²⁸, sia in termini di contributo da un punto di vista ambientale e sociale, sia di efficienza gestionale. Tale processo ha consentito di identificare gli obiettivi prioritari, al fine di orientare la pianificazione degli interventi futuri in ambito ESG e garantire un utilizzo mirato e responsabile delle risorse disponibili.

²⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 7.

- **la creazione della sezione “Sostenibilità”** sul portale istituzionale, volta a garantire trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder esterni, con cui l’Istituto si impegna a condividere i risultati ottenuti in ambito ESG²⁹;
- **l’organizzazione di un incontro multistakeholder** che ha visto la partecipazione di Ministeri, Università, fornitori e altre Pubbliche Amministrazioni e si annovera tra i primi momenti di confronto in cui l’Istituto ha affrontato insieme ai propri portatori di interesse le principali tematiche di sostenibilità;
- **la redazione di un’analisi amministrativa e tecnico funzionale** volta a definire i requisiti per lo sviluppo o l’acquisto di una piattaforma ESG, essenziale per la gestione e la rendicontazione dei dati nel Bilancio di Sostenibilità;
- **il conseguimento della Certificazione di Parità di genere**, che riconosce le organizzazioni virtuose, attestando la conformità delle politiche aziendali agli standard internazionali per ridurre il divario di opportunità tra donne e uomini, promuovere la parità salariale, gestire le differenze di genere e tutelare la maternità;
- **l’analisi del processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità**, al fine di valutare gli aspetti tecnologici, organizzativi, formativi e architettonici, nonché degli “accomodamenti ragionevoli” realizzati dall’Istituto nel corso degli anni per favorire la piena valorizzazione lavorativa delle risorse con disabilità.
- **l’ampliamento del modello organizzativo** con l’istituzione della figura dei *Disability Manager* territoriali, per garantire una sempre maggiore inclusione e facilitare la fruizione dei diritti lavorativi da parte dei dipendenti con disabilità.

Infine, nell’ambito del PIAO 2024 – 2026 ³⁰, introdotto per sostituire il Piano della Performance ed altri piani pluriennali, per la prima volta è stata inserita una specifica sezione relativa agli obiettivi di sostenibilità.

Tale innovazione sottolinea il riconoscimento della sostenibilità come un elemento strategico fondamentale, da integrare in modo trasversale in tutte le aree operative dell’Istituto. La sua inclusione nel PIAO riflette l’impegno a lungo termine dell’Istituto nel considerare la sostenibilità come un fattore centrale nella definizione dei propri obiettivi, garantendo che tale aspetto sia parte integrante delle scelte strategiche e operative dell’Istituto.

²⁹ La sezione “Sostenibilità” è consultabile al seguente link <https://www.inps.it/it/it/l-istituto/sostenibilita.html>.

³⁰ Adottato con Determinazione del Commissario straordinario n. 5 del 31 gennaio 2024.

3.4. Purpose, Vision e Mission di sostenibilità

Con un rinnovato impegno verso la sostenibilità, l'INPS ha avviato un articolato processo di revisione e ampliamento delle proprie finalità istituzionali, con l'obiettivo di definire con chiarezza il *Purpose*, la *Vision* e la *Mission* di sostenibilità. Tale percorso, basato su un'analisi approfondita e sul coinvolgimento sistematico degli stakeholder interni, mira innanzitutto a incarnare autenticamente i valori e le aspirazioni dell'Istituto, traducendoli in strategie coerenti con i principi di trasparenza e responsabilità, e parallelamente a comunicare in maniera efficace le ambizioni di sostenibilità a tutto l'ecosistema di portatori di interesse, interno ed esterno.

Le direttive strategiche di *Purpose*, *Vision* e *Mission* di sostenibilità includono esplicitamente il concetto di **Valore Pubblico**, elemento cardine nella pianificazione strategica dell'INPS e fondamento del PIAO 2025-2027, con l'obiettivo di sottolineare l'impegno dell'Istituto a generare benefici concreti per la collettività, combinando innovazione sociale e responsabilità economica e ambientale.

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" rappresenta il cuore dell'aspirazione dell'Istituto. In esso si esprime la determinazione a garantire il benessere e l'inclusione di tutti i cittadini, contribuendo al contempo alla creazione di Valore Pubblico su scala nazionale. L'inclusione sociale viene declinata come principio imprescindibile, perché ogni individuo deve poter partecipare pienamente alla vita collettiva e accedere alle opportunità offerte dallo Stato. Questa dichiarazione di intenti sottolinea l'impegno dell'INPS a coniugare le esigenze del presente con quelle delle generazioni future, promuovendo la sostenibilità e la solidarietà intergenerazionale per generare un impatto concreto e duraturo a vantaggio della collettività.

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

"Puntiamo a farci promotori della sostenibilità all'interno della Pubblica Amministrazione garantendo ascolto, inclusione e benessere delle persone". Con tale *Vision*, l'INPS intende incarnare e promuovere principi di sostenibilità, affermandosi come modello esemplare e propulsivo per l'intero sistema pubblico. L'ascolto attivo e l'inclusione diventano leve fondamentali di un

approccio olistico che pone le persone al centro di ciascuna azione e strategia, favorendone il benessere complessivo. L'Istituto è quindi determinato a sviluppare prassi operative sostenibili e inclusive, integrando tali valori in ogni ambito delle proprie attività, per generare impatti concreti e duraturi sull'ecosistema della Pubblica Amministrazione e nella vita quotidiana dei cittadini.

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*

La *Mission* di sostenibilità dell'INPS "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 costante all'ambiente e all'inclusione sociale" si fonda sulla volontà di mettere le proprie competenze al servizio di tutti i cittadini per realizzare il *Purpose* e la *Vision* precedentemente illustrati. Attraverso interventi mirati, l'Istituto risponde alle esigenze individuali, promuovendo al contempo pratiche che tutelano l'ambiente e rafforzano il tessuto sociale, generando benefici concreti e duraturi per l'intera collettività.

3.5. Stakeholder e analisi di materialità

GRI 3-1

GRI 3-2

GRI 3-3

GRI 2-29

Instaurare e coltivare rapporti di fiducia con gli stakeholder è fondamentale per generare valore condiviso. Per mettere in pratica una strategia di sostenibilità efficace, è necessario coinvolgere pienamente tutti i soggetti interessati dalle attività istituzionali. Questo approccio favorisce una profonda comprensione delle priorità e delle percezioni degli stakeholder, influenzando positivamente le scelte strategiche, le iniziative operative e i risultati dell'Istituto. In coerenza con tali principi, l'INPS ha:

- effettuato un'analisi approfondita del contesto organizzativo;
- mappato e classificato gli stakeholder interni;
- raggruppato gli stakeholder esterni in macrocategorie, facendo riferimento alle informazioni pubblicate sul portale istituzionale;
- definito le priorità degli stakeholder esterni in base a criteri di influenza e interesse;
- individuato strategie e modalità di coinvolgimento su misura per ciascuna categoria di stakeholder, al fine di garantire un ingaggio efficace e duraturo.

In particolare, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT), in collaborazione con le Direzioni Centrali, i Coordinamenti Generali Medico-Legali e dei rami professionali, le Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano, nonché con le Direzioni Provinciali, le Filiali Metropolitane e Provinciali, ha realizzato una mappatura dettagliata dei portatori di interessi esterni all'Istituto. Tale mappatura è stata elaborata tenendo conto delle attività svolte sia a livello centrale che territoriale, suddivise per macrocategorie di appartenenza, con l'obiettivo di garantire una visione integrata e funzionale alle esigenze di trasparenza, prevenzione della corruzione e miglioramento della governance.

Data l'estrema complessità organizzativa e funzionale dell'Istituto, i portatori di interessi esterni dell'INPS costituiscono un universo complesso e variegato; sono stati suddivisi secondo le seguenti tipologie di *stakeholder*:

1. **"istituzionali"**, ovvero gli assicurati e i contribuenti del sistema previdenziale e assistenziale gestito dall'Istituto (lavoratori dipendenti, privati e pubblici, lavoratori domestici, autonomi,

parasubordinati, imprese), nonché i contribuenti e i fruitori delle prestazioni sociali e creditizie del welfare integrativo;

2. **"intermediari"**, ovvero i partner di servizio dell'Istituto, cioè coloro che si pongono ad un livello intermedio rispetto all'utenza, per la quale svolgono attività di rappresentanza, assistenza, informazione e tutela (Patronati, CAF, Consulenti del Lavoro, Organizzazioni sindacali e datoriali, ecc.) nonché tutti i soggetti esterni di cui l'Istituto si avvale per l'espletamento delle attività istituzionali (Istituti bancari, medici esterni, ASL, ecc.), comprese quelle relative all'erogazione delle prestazioni creditizie e sociali del welfare integrativo;
3. **"istituzioni pubbliche"**, ovvero Governo, Parlamento, Organi Giurisdizionali, Ministeri, ANAC, Garante per la protezione dei dati personali e tutte le Pubbliche Amministrazioni in genere, compresi gli Enti territoriali, che esercitano anche poteri di impulso e vigilanza nei confronti dell'Istituto e con i quali lo stesso, anche attraverso la stipula di convenzioni e accordi ai sensi dell'art. 15 della legge n. 241/90, instaura rapporti di collaborazione utili all'espletamento di adempimenti di comune interesse;
4. **"tipologie varie"**, ovvero enti e associazioni private, nonché fornitori di servizi e lavori, consulenti e collaboratori esterni dell'Istituto (con contratti di collaborazione a qualsiasi titolo, compresi professionisti, legali, stagisti, assegnatari di progetti di ricerca).

Prioritizzazione degli Stakeholder

Considerata la complessità dell'organizzazione e l'ampiezza del suo raggio d'azione, la mappatura e la prioritizzazione degli stakeholder sono soggette a un monitoraggio sistematico e continuativo.

L'INPS esamina periodicamente eventuali variazioni nelle aspettative e nei livelli di influenza dei diversi portatori di interesse con l'obiettivo di identificare tempestivamente trend emergenti e criticità. Ciò consente di adattare prontamente strategie, azioni e allocazione delle risorse, ottimizzando l'efficacia e l'aderenza delle proprie iniziative di sostenibilità nel lungo termine.

Nel corso del 2024, in continuità con gli esercizi precedenti, l'Istituto ha effettuato un'analisi dei portatori di interesse, attingendo primariamente ai dati pubblicati sul portale istituzionale³¹, con specifico riferimento agli elenchi della Direzione Generale e delle strutture territoriali, e integrando ulteriori fonti ufficiali, quali report di settore, documenti programmatici e banche dati governative, per assicurare un quadro sempre aggiornato e coerente con le evoluzioni normative e organizzative.

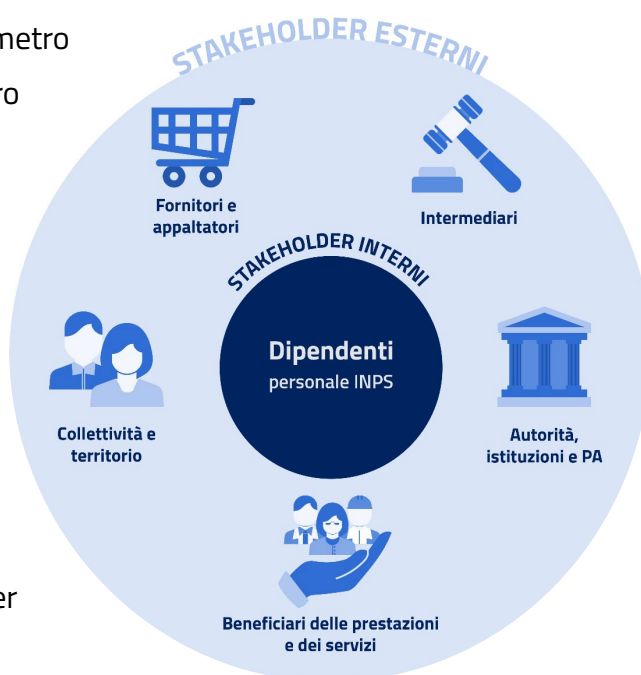
³¹L'elenco degli stakeholder esterni è reso disponibile, a cura del RPCT dell'Istituto nell'ambito delle rispettive funzioni, al seguente link <https://www.inps.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corrruzione/stakeholder-inps.html>.

Successivamente, l'INPS ha provveduto ad aggiornare la prioritizzazione dei propri portatori di interesse, basata sui parametri di dipendenza dall'Istituto e di influenza sulle attività dell'ente.

La **dipendenza** rappresenta il grado in cui i portatori di interesse sono direttamente legati alle prestazioni e ai servizi offerti dall'INPS, così come il loro livello di interazione con l'Istituto nelle attività quotidiane. L'**influenza** invece rappresenta la capacità di incidere sui processi decisionali e sull'operato dell'Istituto.

Inoltre, l'INPS ha aggiunto un ulteriore parametro fondamentale per la valutazione, ovvero l'**urgenza**. Questo parametro ha permesso di considerare quanto tempestivamente il portatore di interesse necessita di essere ingaggiato o mantenuto informato rispetto agli interventi dell'Istituto.

La presente infografica di sintesi ha consentito di rappresentare in modo chiaro ed esaustivo i risultati di tali analisi, offrendo una panoramica completa dei principali stakeholder interni ed esterni all'Istituto.



Parallelamente, l'INPS ha promosso una ricca serie di iniziative di coinvolgimento, con l'obiettivo di sensibilizzare gli stakeholder sui comportamenti sostenibili e di raccogliere in modo strutturato le loro aspettative sui temi materiali. Tali momenti di confronto hanno incluso workshop tematici, questionari online e tavoli di consultazione dedicati, che hanno favorito una partecipazione attiva e multidisciplinare. Questo approccio ha consolidato un dialogo costante, rafforzando la trasparenza e la cooperazione nelle relazioni istituzionali e garantendo che politiche e strategie riflettano realmente le istanze della comunità.

Analisi di Materialità

GRI 3-1

Il processo di analisi di materialità costituisce un elemento chiave nel percorso dell'INPS per approfondire la consapevolezza sui temi ESG e definire le priorità strategiche. Esso si propone di individuare, valutare e classificare i temi "materiali", ossia quelli che influenzano e sono influenzati dalle attività dell'Istituto in ambito ambientale, sociale e di governance.

Anche quest'anno, l'INPS ha provveduto ad aggiornare la cosiddetta materialità tradizionale, che mira a identificare le tematiche maggiormente rilevanti per l'organizzazione sulla base del coinvolgimento delle funzioni interne e delle aspettative dei principali stakeholder esterni. Inoltre, rispetto al 2023, l'INPS ha ulteriormente consolidato la materialità di impatto, volta a valutare in modo strutturato gli effetti generati dall'Istituto su persone e ambiente, in linea con gli standard GRI (*Global Reporting Initiative*).

L'intero percorso di *traditional e impact materiality* è stato articolato in **quattro fasi distinte**:

1. **analisi preliminare**: revisione e integrazione dell'elenco dei temi potenzialmente materiali già identificati, alla luce delle evoluzioni normative, organizzative e delle nuove esigenze emerse;
2. **individuazione degli impatti**: mappatura dei principali impatti generati dall'INPS su società e ambiente, seguendo i requisiti e le linee guida GRI, per garantire un'analisi rigorosa e comparabile,
3. **engagement interno ed esterno**: raccolta sistematica di *feedback* da parte di stakeholder interni (strutture INPS) ed esterni (utenti, partner, istituzioni) attraverso workshop e tavoli di consultazione, in modo da integrare l'analisi di materialità 2024 con dati concreti e prospettive diversificate;
4. **sintesi e prioritizzazione**: definizione degli output finali, con la razionalizzazione delle risultanze e l'assegnazione di un ordine di priorità ai temi, basato sulla loro significatività complessiva e sul peso degli impatti identificati.

Matrice di Materialità

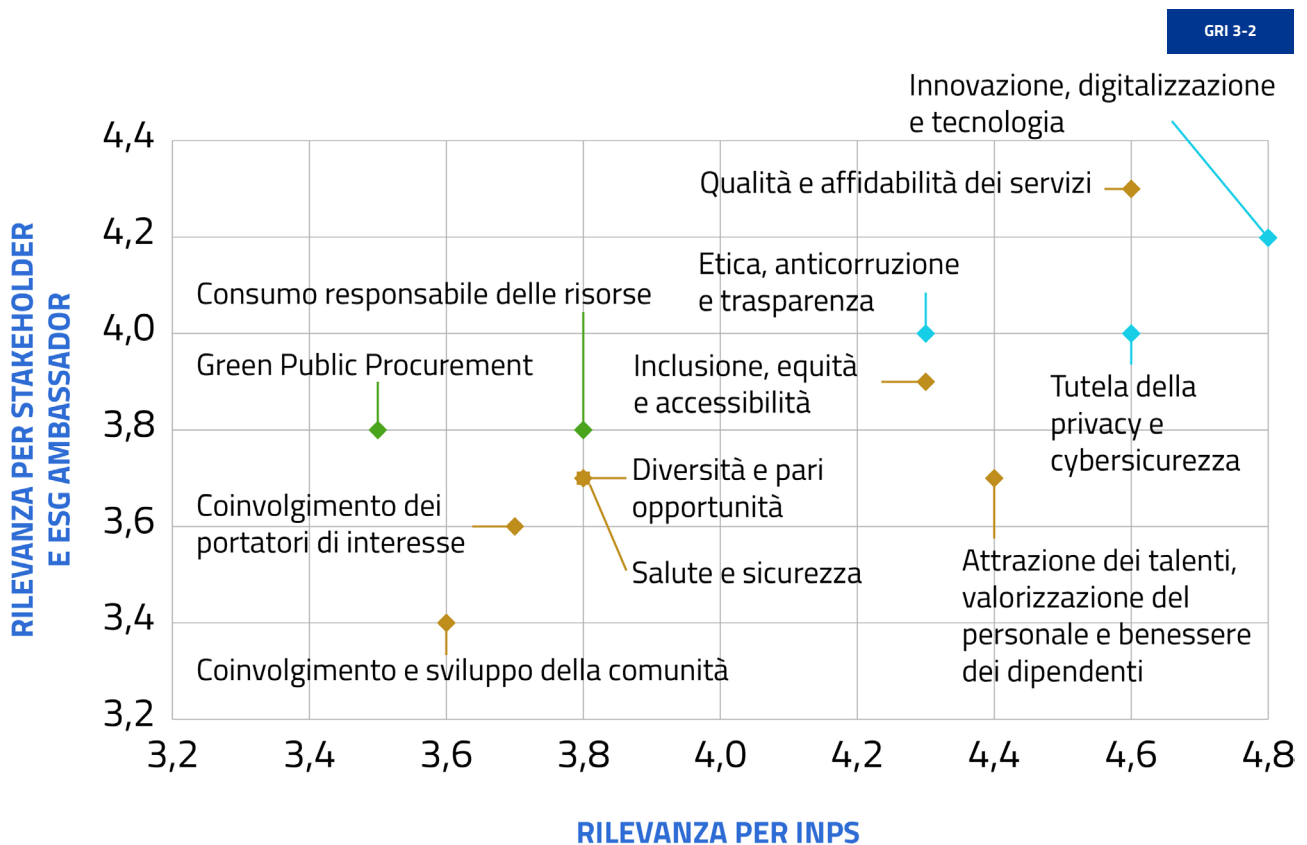


Figura 5: Matrice di Materialità dell'INPS

Al fine di garantire un'analisi di materialità equilibrata e conforme alle diverse prospettive, la matrice è stata articolata su due assi distinti, al fine di rappresentare le valutazioni raccolte dai contributi interni ed esterni durante il processo di analisi:

- **prospettiva interna:** un campione selezionato di dipendenti, considerati esperti rispetto alle tematiche di sostenibilità, ha potuto valutare la rilevanza operativa delle diverse tematiche e la loro fattibilità gestionale, fornendo un giudizio dal punto di vista dell'Istituto e del proprio Management. La rilevanza e l'impatto dei temi per l'Istituto sono rappresentati sull'asse delle ascisse (X).
- **prospettiva esterna:** le opinioni dei portatori di interesse esterni, integrate con i contributi degli ESG Ambassador, restituiscono la percezione collettiva e le aspettative verso le strategie di sostenibilità dell'Istituto. La rilevanza e l'impatto dei temi per stakeholder esterni ed ESG Ambassador sono rappresentati sull'asse delle ordinate (Y).

Nel 2024 si riscontrano importanti evoluzioni nella percezione dei temi materiali sia da parte dell'INPS che degli stakeholder. Gli ambiti della qualità dei servizi, dell'innovazione e digitalizzazione, della tutela della privacy e dell'etica confermano la loro centralità, mentre emerge un rafforzato interesse verso l'"Inclusione, equità e accessibilità". Al contrario, il tema "Salute e sicurezza" risulta posizionato in una fascia di minore rilevanza. Restano invece costanti, nella zona di bassa priorità della matrice, i temi del "Green Public Procurement" e del "Coinvolgimento della comunità".

Nel complesso, la matrice di materialità 2024 evidenzia una più netta concentrazione dei temi prioritari nell'area in alto a destra, a testimonianza di un progressivo allineamento tra le aspettative degli stakeholder e gli obiettivi strategici dell'Istituto.

Come anticipato, nel corso del 2024 è stata adottata una metodologia più strutturata e dettagliata della materialità di impatto, attraverso la valutazione sistematica degli effetti positivi e negativi, effettivi e potenziali, connessi a ciascun tema rilevante per l'Istituto. In particolare, l'analisi non si è limitata agli impatti ad oggi già identificati verso società, ambiente e contesto in cui l'INPS opera, ma ha esplorato anche ambiti che potrebbero comportare effetti nel breve, medio e lungo periodo.

Tale approccio ha permesso di rafforzare l'allineamento strategico con le aspettative degli stakeholder e di creare le premesse per lo sviluppo di interventi mirati, in piena coerenza con i principi di sostenibilità e responsabilità pubblica.

Materialità di Impatto

Legenda:	+ Impatto Positivo	- Impatto Negativo
-----------------	---------------------------	---------------------------

Tabella 4: Impatti generati dall'Istituto				
Dimensione	Tema materiale	Tipologia		Impatto
Ambientale	Consumo responsabile delle risorse	-	Effettivo	Generazione di emissioni dirette e indirette di GHG (Scope 1 e 2) con conseguente contributo al cambiamento climatico
		+	Effettivo	Mitigazione del cambiamento climatico grazie al consumo responsabile delle risorse, all'efficientamento energetico e a iniziative di mobilità sostenibile

Tabella 4: Impatti generati dall'Istituto

Dimensione	Tema materiale	Tipologia		Impatto
Ambientale	Green Public Procurement	—	Effettivo	Generazione di emissioni indirette di GHG (Scope 3) con conseguente contributo al cambiamento climatico
		+	Effettivo	Creazione di una catena di fornitura sostenibile , attraverso la selezione e gestione dei fornitori secondo i principi di trasparenza, integrità e non discriminazione
		+	Effettivo	Coinvolgimento e sensibilizzazione dei fornitori sui temi di sostenibilità e miglioramento delle performance ESG degli stessi grazie all'applicazione di politiche/procedure che integrano i fattori di sostenibilità nei processi di selezione e valutazione dei fornitori e/o programmi di incentivazione
Sociale	Diversità e pari opportunità	+	Effettivo	Creazione e diffusione della cultura dell'inclusione all'interno dei luoghi di lavoro, mirata a valorizzare la diversità e le pari opportunità
	Salute e sicurezza	+	Effettivo	Creazione e diffusione di una cultura della sicurezza come valore centrale all'interno dell'organizzazione attraverso attività formative e informative
		—	Potenziale	Aumento di infortuni e malattie professionali derivanti da un'applicazione inefficace di procedure e azioni preventive
	Qualità e affidabilità dei servizi	+	Effettivo	Miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti grazie alla tempestiva ed efficace gestione dei reclami
		+	Effettivo	Assicurare l'accessibilità alle prestazioni dell'INPS, garantendo continuità, efficacia ed efficienza, eguaglianza e imparzialità nell'erogazione dei servizi

Tabella 4: Impatti generati dall'Istituto

Dimensione	Tema materiale	Tipologia		Impatto
Sociale		—	Effettivo	Insoddisfazione degli utenti a causa di una comunicazione poco efficace, trasparente e comprensibile
	Inclusione, equità e accessibilità	+	Effettivo	Contribuire a migliorare l' inclusione sociale delle fasce più deboli della popolazione attraverso misure idonee a ridurre e mitigare le condizioni di povertà, fragilità, marginalità e disagio
		+	Effettivo	Impegno nel promuovere, attraverso iniziative territoriali, la coesione sociale, la riduzione delle disuguaglianze, l'inclusione delle minoranze e la risposta alle emergenze sociali
	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti	+	Effettivo	Creazione di un ambiente lavorativo positivo per i propri collaboratori, finalizzato a valorizzare l'innovazione, la qualità e l'efficienza nei processi
		+	Effettivo	Aumento del benessere dei dipendenti attraverso politiche di welfare, strumenti e modelli di lavoro moderni e flessibili e gestione responsabile dei cambiamenti organizzativi
	Coinvolgimento dei portatori di interesse	+	Effettivo	Diffusione di servizi di qualità per il tessuto sociale nazionale, attraverso la promozione dell'interoperabilità con soggetti esterni, l'efficace scambio di informazioni e la co-realizzazione di progetti ed iniziative
		+	Effettivo	Soddisfazione dell'utenza attraverso il miglioramento/ampliamento dei canali di ascolto e comunicazione con l'utente esterno
		+	Potenziale	Diffusione di comportamenti virtuosi e miglioramento delle performance ESG tra gli stakeholder grazie all'attività di sensibilizzazione e alla promozione di iniziative sostenibili
		+	Effettivo	Sviluppo socioeconomico e miglioramento del benessere delle comunità interessate attraverso

Tabella 4: Impatti generati dall'Istituto				
Dimensione	Tema materiale	Tipologia		Impatto
Sociale	Coinvolgimento e sviluppo delle comunità			l' identificazione dei bisogni e il supporto ad iniziative progettuali (collaborazioni con enti terzi, progetti di sussidiarietà orizzontale, donazioni e/o sponsorizzazioni)
		+	Effettivo	Attuazione dei progetti PNRR per promuovere l'innovazione, la sostenibilità e l'inclusione sociale
Governance	Innovazione, digitalizzazione e tecnologia	+	Effettivo	Miglioramento della qualità della user experience grazie all'erogazione tempestiva ed efficace dei servizi tramite piattaforme digitali
		+	Effettivo	Capacità di innovare e digitalizzare per favorire l' evoluzione tecnologica della Pubblica Amministrazione, contribuendo al miglioramento continuo dei servizi , degli strumenti e delle soluzioni adottate
		+	Effettivo	Diminuzione degli impatti ambientali attraverso lo sviluppo di applicativi e di soluzioni digitali innovative (es. riduzione delle stampe, monitoraggio dei consumi, smistamento PEC)
	Etica, anticorruzione e trasparenza	-	Effettivo	Verificarsi di episodi corruttivi a scapito dell'utenza
		+	Effettivo	Incremento nella diffusione di una cultura di correttezza, eticità e legalità grazie all'erogazione di attività formative e informative rivolte a dipendenti
	Tutela della privacy e cybersicurezza	+	Effettivo	Maggiore tutela dei dati personali attraverso un rafforzato controllo degli accessi non autorizzati, sostenuto da sistemi informatici più performanti, insieme a un continuo processo di formazione di alta qualità per il personale
		-	Potenziale	Violazione del diritto alla privacy degli utenti derivanti da inadeguati sistemi di gestione o un'applicazione inefficace di procedure e azioni preventive (es. perdita di dati e informazioni riservate)

L'analisi di materialità d'impatto dell'INPS evidenzia impatti generati, declinati sulle tre dimensioni ESG fondamentali, ambientale, sociale e di governance, e articolati in dodici temi materiali.

Sul fronte ambientale, l'Istituto riconosce non solo la responsabilità diretta legata a emissioni di gas serra (Scope 1 e 2) e all'uso delle risorse, ma anche l'importanza strategica di intervenire lungo tutta la catena di fornitura (Scope 3) attraverso pratiche di Green Public Procurement e iniziative di mobilità sostenibile.

In ambito sociale, la materialità si concentra sulla centralità delle persone, dalla promozione dell'inclusione, equità e accessibilità fino al benessere e alla valorizzazione dei dipendenti, e sul rafforzamento dei meccanismi di ascolto e coinvolgimento dei portatori di interesse, con un'attenzione particolare ai processi di valorizzazione lavorativa delle persone con disabilità. Parallelamente, si registra una gestione matura dei temi di salute e sicurezza, con un riconoscimento delle lacune potenziali che richiederanno un monitoraggio continuo.

Sul versante governance, il focus è sull'innovazione digitale e sulla tutela della privacy e dell'integrità dei dati, affiancata da un forte impegno in ambito etica e anticorruzione.

Metodologia di calcolo della Materialità di Impatto

La metodologia adottata per il calcolo della Materialità di Impatto si fonda pienamente sui requisiti degli standard GRI. In primo luogo, ogni impatto viene classificato come positivo o negativo e, per quelli negativi, viene determinata una *"severity"* ottenuta dalla somma di tre parametri – entità, portata e rimediabilità – valutati su scale da 1 a 5. A ciascun impatto viene quindi associata una probabilità di accadimento, pari al 100 % se già effettivo o stimata tra il 20 % e l'80 % se potenziale. Gli impatti che comportano casi di violazione dei diritti umani subiscono un aumento del loro punteggio, data la gravità degli effetti che potrebbero comportare qualora si verificassero, così come gli impatti ritenuti rilevanti a seguito delle valutazioni raccolte dagli stakeholder esterni.

Lo score finale di ogni impatto, e di conseguenza di ciascun tema, si ottiene moltiplicando la *severity* per la probabilità, generando così un indicatore quantitativo chiaro e comparabile, utile a orientare le strategie ESG dell'Istituto.

Dimensione di governance

04

4. Dimensione di governance

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

L'INPS combina in modo strategico **tecnologie, assetti organizzativi e risorse** per rispondere ai mutamenti del contesto, all'evoluzione dei bisogni della comunità e alle normative del lavoro. Il suo operato, guidato da un forte senso di responsabilità, si fonda sui valori di **fiducia** e **rispetto**, espressione concreta della sua **dimensione etica**.

298PROGETTI DI INNOVAZIONE
DIGITALE**5**PREMI RICEVUTI PER PROGETTI
DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA**100%**DIPENDENTI A CUI SONO STATE
COMUNICATE LE POLITICHE E
PROCEDURE SUL TEMA
ANTICORRUZIONE**1.242**DIPENDENTI FORMATI SUL
TEMA INERENTE ALLA
TUTELA DELLA PRIVACY

Dimensione di Governance

GRI 2-9

La governance è un pilastro per l'INPS in quanto assicura la conformità alle normative vigenti e definisce l'architettura strategica, garantendo una gestione responsabile e duratura dei servizi nel tempo.

In questa dimensione, l'Istituto ha individuato tre ambiti prioritari: **Innovazione, digitalizzazione e tecnologia; Etica, anticorruzione e trasparenza; Tutela della privacy e cybersicurezza.**

Per il tema **Innovazione, digitalizzazione e tecnologia**, l'INPS si avvale di strumenti strategici quali il Piano Strategico Digitale ICT 2025 – 2027³², l'attiva partecipazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e l'avvio sperimentale del processo di definizione dei Piani di Evoluzione dei Servizi³³. Queste iniziative testimoniano la volontà di ridefinire un modello di servizio sempre più efficiente, incentrato sull'esperienza dell'utente e costantemente aggiornato alle più recenti evoluzioni tecnologiche.

Nel campo di **Etica, anticorruzione e trasparenza**, l'Istituto ha adottato un quadro di politiche rigorose e procedure interne di controllo, volto a promuovere integrità e correttezza in ogni fase dell'azione amministrativa, nel pieno rispetto dei più elevati standard di responsabilità verso i cittadini.

Infine, per la **Tutela della privacy e la cybersicurezza**, l'INPS implementa tecnologie avanzate e linee guida dedicate, sostenute da programmi di formazione continua e *partnership* con enti specializzati, al fine di garantire un ambiente fisico e digitale sempre più protetto e resiliente.

³² Piano adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 45 del 26 marzo 2025 e approvato con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 7 del 13 maggio 2025.

³³ Direttiva DG n. 4 del 7 novembre 2022.

4.1. Innovazione, digitalizzazione e tecnologia

GRI 3-3

La **trasformazione digitale** apre la strada a una nuova “**architettura del valore**”, ossia alla rete di processi e servizi che l'Istituto mette a disposizione, permettendo di **recuperare efficienza, migliorare le attività interne e accrescere la fiducia** di cittadini e imprese.

L'INPS sta implementando un percorso su larga scala che integra innovazione tecnologica e digitale con un profondo cambiamento culturale. Tale evoluzione interessa non soltanto la struttura organizzativa e gli utenti, ma anche i processi quotidiani, richiedendo un forte impegno e una cultura capace di accogliere, governare e assorbire le novità.

In questo contesto, l'Istituto ha ottenuto le certificazioni **ISO 20000** per il sistema di gestione dei servizi IT e **ISO 22301** per la continuità operativa, riferita in particolare al processo di pagamento delle pensioni ricorrenti. Tale risultato è il frutto della collaborazione tra le aree di IT Governance, Sistemi e Infrastrutture, Sicurezza e Pensioni, che hanno realizzato un sistema di gestione d'eccellenza in grado di assicurare l'efficienza delle infrastrutture IT e la continuità del servizio anche in situazioni di emergenza o guasto.

Facendo seguito all'istituzione, nel 2023, del Comitato di Crisi per la Continuità Operativa, nel maggio del 2024, il Direttore Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, in virtù del mandato conferitogli dal Comitato di Crisi, con proprio provvedimento ha costituito il **Comitato di Coordinamento per la gestione della crisi** con funzione, tra l'altro, di fornire il necessario supporto specialistico al Comitato, operando in costante colloquio con esso.

Negli ultimi anni l'INPS ha realizzato un'importante trasformazione digitale attraverso tre linee strategiche successive. Il Piano Strategico Digitale 2020–2022 e il Piano Strategico ICT 2020–2022 hanno posto le basi per l'innovazione dei processi e dei servizi.

Successivamente, con il **Piano Strategico ICT 2021-2023**³⁴, l'Istituto ha sfruttato le risorse del PNRR, adottando un approccio centralizzato e trasversale e ponendo l'utente al centro del miglioramento continuo. Con l'avvio del **Piano Strategico Digitale ICT 2022-2024**³⁵, l'INPS ha integrato l'evoluzione organizzativa con le più recenti innovazioni tecnologiche, promuovendo

³⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2021-2023](#).

³⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2022-2024](#).

interventi mirati a modernizzare e ottimizzare le attività operative e l'offerta ai cittadini. Queste azioni hanno reso il sistema più agile e reattivo di fronte alle sfide attuali, impiegando al meglio le risorse digitali e organizzative per garantire un'erogazione di servizi efficienti e generare Valore Pubblico.

L'INPS ha stanziato, per il 2024, circa **260 milioni³⁶ di euro di investimenti capex³⁷ in digitalizzazione e tecnologia³⁸**. La riprogrammazione di alcune iniziative pluriennali, a seguito dell'assenza di un contenitore contrattuale immediatamente utilizzabile, ha comportato che i valori a consuntivo della spesa ICT per l'anno 2023 (187 milioni) siano inferiori rispetto a quelli previsionali riportati nel Piano 2022-2024 con un conseguente aumento dell'impegno della spesa per l'anno 2024³⁹.



La strategia di evoluzione digitale dell'Istituto si fonda su un modello di servizio autenticamente **"utentecentrico"**, in cui progettazione e implementazione sono guidate dalle esigenze di cittadini e imprese. In coerenza con gli obiettivi del PNRR, l'INPS promuove interventi di digitalizzazione delle infrastrutture tecnologiche e dei servizi pubblici, con l'intento di garantire prestazioni sempre più rapide, efficaci e accessibili a tutti.

³⁶ La voce di spesa è riferita al totale di spesa preventivo assestato per il 2024.

³⁷ 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.

³⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2022-2024](#).

³⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2025-2027](#).

Box 3: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

*Il PNRR è un **piano strategico** elaborato dal Governo italiano per mitigare 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.*

L'INPS partecipa attivamente alla realizzazione del PNRR, con **132 progettualità**. Numerosi di questi interventi si avvalgono di metodologie e strumenti pensati per rispondere efficacemente alle esigenze degli utenti, semplificare procedure e adempimenti, nonché prevenire eventuali ostacoli alla fruizione dei servizi previdenziali e assistenziali. Nel 2024, tali progettualità si sono concentrate nella riprogettazione del portale secondo il paradigma "*one click by design*": sono stati resi disponibili nuovi servizi, reingegnerizzati processi esistenti, dematerializzate e automatizzate le procedure, inoltre, è stata potenziata l'interoperabilità con altre Pubbliche Amministrazioni e migliorata sensibilmente l'esperienza dell'utente. Parallelamente, l'Istituto ha investito nella formazione del proprio personale ICT, formando 16.416 dipendenti.

L'impegno dell'INPS nell'ambito del PNRR si basa su un'intensa collaborazione con altre amministrazioni centrali. Tali accordi prevedono consultazioni periodiche attraverso Comitati di Attuazione: in particolare, per il Progetto "**Digitalizzazione dell'INPS**", che rappresenta l'investimento più consistente in termini finanziari e progettuali, nel 2024 si sono svolti sei incontri dei Comitati di Attuazione.

Inoltre, è stata avviata l'iniziativa "**Welfare As a Service**" per favorire la condivisione di dati e servizi a supporto del welfare nazionale e locale. In qualità di partner di progetto per lo sportello digitale unico, l'INPS ha sostenuto lo sviluppo di "**Your Europe**", punto di accesso digitale dedicato ai lavoratori UE all'estero.

Tutti i progetti sono basati su una logica omnicanale, che integra i diversi canali di interazione in modo sinergico e continuo e mirano a una completa trasformazione delle modalità con cui l'Istituto eroga i servizi ai cittadini, alle imprese e agli intermediari.

Tra i progetti attivati nell'ambito del PNRR si menzionano:

- **IT WALLET:** piattaforma digitale integrata sviluppata in collaborazione con più Amministrazioni per l'emissione e la gestione in formato elettronico di documenti ufficiali, tra cui la Patente di Guida, la Tessera Sanitaria e la Carta Europea della Disabilità. Da ottobre 2024 questi documenti digitali godono di piena validità legale.
- **Polo Strategico Nazionale (PSN):** infrastruttura cloud all'avanguardia progettata per assicurare elevati livelli di sicurezza, oltre che la sostenibilità economica e ambientale, nella gestione di dati e servizi delle Pubbliche Amministrazioni. Nel corso del 2024 oltre 100 enti hanno già migrato almeno un proprio servizio sul PSN.
- **Nuovo Portale Esodati⁴⁰:** servizio online dedicato ai datori di lavoro esodanti e ai loro consulenti accreditati, che consente di consultare in tempo reale gli importi mensili delle prestazioni di esodo erogate dai Fondi di solidarietà e di accompagnamento alla pensione. Accessibile a chi è stato autorizzato dall'INPS per la gestione dei pagamenti, il portale fornisce un'interfaccia chiara e aggiornata per monitorare le erogazioni e le relative cifre.
- **Dichiarazione della situazione reddituale (RED)⁴¹:** dichiarazione reddituale che i pensionati beneficiari di prestazioni indicizzate al reddito e, ove previsto, coniugi e altri componenti del nucleo familiare, sono tenuti a trasmettere annualmente all'INPS. La dichiarazione è necessaria per il ricalcolo delle prestazioni e può essere inviata direttamente all'INPS accedendo con le proprie credenziali al servizio online "RED Precompilato".
- **Hub occupabilità – Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL)⁴²:** consente l'interoperabilità delle piattaforme digitali dei soggetti accreditati nel sistema sociale e del lavoro. All'interno del SIISL è disponibile una sezione dedicata alla ricerca attiva del lavoro e all'individuazione delle attività formative più idonee per la collocazione e la riqualificazione dei beneficiari. La piattaforma guida l'utente nella scelta di percorsi formativi coerenti con il proprio profilo e le opportunità del mercato.
- **App INPS Mobile⁴³:** l'app istituzionale INPS Mobile, pensata per tutte le categorie di utenti (lavoratori, famiglie, pensionati, disoccupati/inoccupati e lavoratori sospesi), offre un accesso semplice a numerosi servizi di consultazione e invio della documentazione, quali ad esempio bonus nido, cedolino della pensione e Certificazione Unica, direttamente dal proprio smartphone.

⁴⁰ Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: [Portale Prestazioni esodo](#).

⁴¹ Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: [La dichiarazione della situazione reddituale \(RED\)](#).

⁴² Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: [Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa – SIISL](#).

⁴³ Per ulteriori approfondimenti, consultare il seguente link: [App INPS Mobile](#).

- **Sportello telematico Evoluto⁴⁴**: gli utenti residenti nei Paesi esteri interessati possono accedere, tramite la pagina dedicata del portale istituzionale “Servizi di consulenza in video riunione per pensionati e lavoratori residenti all'estero”, al servizio “Sportelli di sede”. Una volta selezionata la sede di interesse e lo sportello dedicato, è possibile prenotare il *web meeting*, previa autenticazione con credenziali SPID, CIE o CNS.

Box 4: SMAU innovazione 2024

SMAU innovazione 2024

«Progetto Easy Inps»

Il progetto “EASY INPS”, Servizi rivolti ad intermediari e datori di lavoro per la risoluzione delle anomalie, seguito dalla Direzione Centrale Entrate e dalla Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, si inserisce nella nuova fase di progettazione dei servizi, avviata dall'Istituto con il Piano Strategico Digitale, al fine di fornire strumenti sempre più aderenti alle esigenze dell'utenza, incrementando il coinvolgimento diretto dei destinatari stessi. Beneficiari del progetto sono gli utenti esterni (aziende, consulenti, intermediari) ed interni (personale INPS sul territorio) che si occupano della gestione contributiva di aziende private con dipendenti.

Al fine di **potenziare** le **competenze tecniche** di dirigenti e funzionari informatici, consolidare le **abilità digitali** e **promuovere** una **cultura tecnologica** diffusa all'interno dell'Istituto⁴⁵, l'INPS ha continuato con i programmi di formazione dedicati, come rappresentato nella Tabella 5.

Tabella 5: Programmi formativi erogati sulle competenze digitali, per categoria

	2022	2023	2024
Totale dipendenti formati per migliorare le competenze digitali (n.)	9.530	12.696	10.671
Dirigenti	113	68	15
Professionisti	81	305	4
Impiegati	9.336	12.323	10.652

⁴⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Sportello telematico evoluto](#).

⁴⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Strategico ICT 2025-2027](#).

L'Istituto si è impegnato a promuovere **tre principali culture organizzative**, fondamentali per accompagnare la trasformazione digitale:

1. **la cultura della soddisfazione dell'utente**: misurata in base al successo delle iniziative in termini di *customer centricity* e qualità del servizio, attraverso l'utilizzo di sistemi di rilevazione e metriche specifiche;
2. **la cultura del miglioramento continuo**: fondata sull'adozione di un *mindset* orientato a interventi evolutivi costanti, semplici da implementare, anche grazie all'approccio modulare, agli strumenti DevOps e alle metodologie Agili;
3. **la cultura dei servizi interoperabili per la Pubblica Amministrazione**: intesa come la capacità di condividere e utilizzare asset informativi tra Amministrazioni, semplificando i processi burocratici nel rispetto delle normative vigenti. L'interoperabilità consente infatti di costruire congiuntamente porzioni di processo e di mettere a fattor comune le risorse informative dell'Istituto.

In aggiunta, nel 2024, l'Istituto ha portato avanti **18 progetti** per lo sviluppo di soluzioni di **Intelligenza Artificiale** (IA). I progetti avviati si sono concentrati sul consolidamento delle iniziative sviluppate negli anni precedenti e sull'abilitazione di soluzioni scalabili, in grado di supportare l'evoluzione digitale dell'Istituto.

In questo ambito si inserisce il progetto **GenAiasPlatform**, una piattaforma innovativa che utilizza l'Intelligenza Artificiale generativa per realizzare un sistema RAG (*Retrieval-Augmented Generation*) istituzionale, capace di integrare e coordinare le numerose *chatbot* già attive nell'Istituto, migliorando la qualità e la coerenza dell'interazione con l'utenza.

Parallelamente, sono stati avviati altri progetti in aree operative specifiche, come lo sviluppo di sistemi di *document intelligence* per l'analisi della congruità delle richieste di Cassa Integrazione Guadagni (CIG), l'ottimizzazione della gestione multicanale delle comunicazioni, l'analisi automatica delle richieste degli utenti provenienti anche da canali diversi dalla PEC, il supporto alle procedure interne e l'elaborazione strutturata dei *feedback* ricevuti.

Tali iniziative confermano l'impegno dell'INPS verso una digitalizzazione avanzata e centrata sull'utente, diretta a migliorare l'efficienza operativa, la qualità dei servizi e la capacità di risposta dell'Istituto.

La formazione dei dipendenti è un elemento strategico fondamentale per il successo delle iniziative intraprese dall'INPS per garantire l'efficacia degli strumenti digitali e informatici adottati. Per questo motivo, l'Istituto ha sviluppato un piano di *Change Management* volto a

favorire l'assimilazione del nuovo modello operativo da parte del personale, integrando in modo sistemico la dimensione umana con quella tecnico-organizzativa. L'approccio si basa su una costante interazione tra le variabili gestionali e quelle organizzative, con l'obiettivo di accompagnare il personale nell'acquisizione di strumenti, metodologie e prassi alla base dell'innovazione digitale.

A supporto del processo di *Change Management*, sono state portate avanti, dal 2023, diverse iniziative, tra cui:

- la creazione di una piattaforma LMS (Learning Management System), ovvero un sistema integrato che rende disponibili metodologie formative innovative rivolte a tutto il personale dell'Istituto. La piattaforma consente l'accesso a un ampio catalogo di corsi on demand, superando le barriere geografiche e valorizzando le occasioni di apprendimento collaborativo. Le interazioni e gli eventi, formali e informali, supportati dalla tecnologia, permettono di sfruttare l'ampio patrimonio informativo dell'INPS;
- la definizione di strumenti per la gestione delle competenze, tra cui lo sviluppo di strumenti per lo *skill assessment*, il monitoraggio dei piani formativi, la tracciatura del miglioramento delle competenze e l'aggiornamento dei curricula dei dipendenti;
- la creazione di una Biblioteca della formazione, ovvero 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.

Si riportano di seguito ulteriori iniziative avviate nel corso del 2024:

- **la Fiera Digitale** che abilita e concorre alla conoscenza con una grande apertura verso le soluzioni che provengono dall'esterno;
- **BYTE, la community IT di INPS**, uno spazio digitale della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, dove si alimenta la conoscenza collettiva IT. Lo strumento favorisce la collaborazione e la condivisione attraverso la possibilità di contatto tra persone dislocate in tutta Italia;
- **il Ciclo di Seminari per l'innovazione sostenibile nell'IT**, veicolo di confronto e conoscenza per promuovere la diffusione e l'adozione di pratiche e tecnologie che contribuiscano a garantire gli obiettivi di governo e di servizio, con il giusto equilibrio tra il rilascio di nuove funzionalità e l'affidabilità per gli utenti. I temi trattati nelle sessioni

comprendono SRE (*Site Reliability Engineering*), ELM (*Engineering Lifecycle Management*) e DevFinOps;

- **il *Climate City Contract* di Roma Capitale (*EU Mission "100 Carbon Neutral and Smart Cities by 2030"*)**, adesione all'iniziativa del Comune di Roma per la proposta di azioni di decarbonizzazione realizzate o in previsione. In collaborazione con la Direzione Centrale Risorse Umane, è stata presentata l'esperienza dello Smart Working in Istituto adottata dall'Istituto nel 2023;
- **le Giornate dell'Innovazione**, uno spazio di confronto con i *trend* tecnologici di mercato e al tempo stesso un'occasione di riflessione sulle progettualità e sulle piattaforme già consolidate e in corso d'implementazione.

Box 5: Premio "Categoria PA Digitale" Forum PA 2024 *Piattaforma di monitoraggio dello stato di avanzamento delle domande*

Il "Monitoraggio stato pratica" vuole accompagnare l'utente che naviga nella propria area riservata "My INPS" lungo il percorso di presentazione di una richiesta, fino all'ottenimento del beneficio. L'user può anche visualizzare una linea del tempo, che indica il punto di lavorazione in cui si trova la sua istanza. Possono essere visualizzate informazioni attinenti e personalizzate, le fasi successive e gli eventuali adempimenti a carico del fruitore, nonché i tempi medi di definizione della pratica. Il progetto è realizzato in co-produzione con l'utente per l'individuazione delle informazioni da esporre e prevede il coinvolgimento dell'Intelligenza Artificiale per la selezione dei contenuti mediante l'analisi dei quesiti più ricorrenti.

**Box 6: Premio "Categoria PA Aperta" Forum PA 2024
*progetto Welfare As A Service (WaaS)***

L'INPS è stato premiato per questo progetto che si propone di integrare e rendere fruibile a tutta la PA il grande patrimonio informativo dell'Istituto riguardante le prestazioni di welfare erogate. Grazie alla disponibilità diffusa di questi dati multidimensionali, consultabili in via telematica, vengono superati gli attuali silos informativi che caratterizzano il settore, con una lettura più snella e condivisa dei bisogni dell'utenza e riducendo inefficienze e sovrapposizioni.

Box 7: Premio Smartphone d'Oro 2024 – Videoguida sui verbali sanitari

*L'Istituto ha ricevuto il premio tematico "**Servizi pubblici**" nell'ambito del Premio Smartphone d'Oro 2024, organizzato da PA Social, per la realizzazione di una **videoguida personalizzata e interattiva** rivolta ai destinatari dei **verbali sanitari** relativi a invalidità civile, sordità e cecità, disponibile anche in versione audio.*

L'INPS considera la **dematerializzazione degli archivi** e la **digitalizzazione delle pratiche** come strumenti chiave per migliorare l'**efficienza operativa** e la **qualità dei servizi offerti agli utenti**, con riduzione dell'impatto ambientale grazie ad un minor utilizzo di risorse quali carta, toner e cartucce⁴⁶. Negli ultimi anni, l'INPS ha dematerializzato l'archivio corrente dell'Ufficio Ispettorato e ha avviato la digitalizzazione degli archivi della Direzione Centrale Risk Management, Compliance e Antifrode e dei flussi procedurali nella Segreteria del Direttore Generale. Recentemente, sono state introdotte molteplici soluzioni innovative: la piattaforma di gestione documentale e il 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.

Nel corso del 2024, l'INPS ha consolidato il proprio impegno verso la dematerializzazione, per migliorare l'efficienza operativa, la qualità dei servizi offerti e ridurre l'impatto ambientale legato all'utilizzo di materiali di consumo. In particolare, ha sviluppato **cinque progetti**:

- **l'implementazione e il potenziamento del Sistema di Gestione Documentale (SGD)**, per garantire una gestione integrata, sicura e conforme dei flussi documentali;
- **l'adeguamento della procedura Gestione Atti** per l'integrazione con il sistema documentale, in particolare per la gestione delle delibere del Consiglio di Amministrazione e l'invio dei documenti al sistema di conservazione a norma;
- **l'adesione al Polo Strategico Nazionale (PSN)**, utile all'implementazione di un nuovo sistema di conservazione digitale, integrato con l'attuale piattaforma documentale;
- la **revisione del Manuale di conservazione digitale**, aggiornato secondo le più recenti direttive AgID;
- la **digitalizzazione della procedura Ge.Mi.N.I.**, finalizzata alla creazione del fascicolo elettronico delle missioni del personale, a supporto della gestione interna e della tracciabilità dei processi.

In questa cornice strategica, si inserisce anche la Direttiva del Direttore Generale n. 8 dell'8 aprile 2024, con cui sono state emanate le **Linee guida per l'implementazione dei sistemi di IA in INPS**. La Direttiva intende guidare l'implementazione e l'integrazione dell'IA e valorizzare l'impegno dell'INPS verso un utilizzo etico, responsabile, trasparente e inclusivo delle tecnologie. Tale

⁴⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 6.

strumento, nello specifico, definisce le linee attuative necessarie a strutturare un processo gestionale in grado di promuovere lo sviluppo di ulteriori soluzioni avanzate e di consentire l'implementazione in scala dell'Intelligenza Artificiale.

In linea con l'*AI ACT* europeo, viene promossa la creazione di specifici centri di competenza e coordinamento nella tecnostruttura, per minimizzare i rischi associati all'IA, stabilendo obiettivi strategici come l'ottimizzazione dei servizi, l'abbattimento delle diseconomie e l'inclusione digitale.

Diversi sono gli obiettivi individuati per l'implementazione dell'IA nell'Istituto, tra cui:

- garantire la trasparenza e la responsabilità delle decisioni prese dai sistemi di IA;
- proteggere i dati sensibili e assicurare la conformità alle normative sulla *privacy*;
- mitigare i *bias* per garantire risultati equi e imparziali;
- monitorare i costi per rispettare i *budget* prefissati;
- implementare programmi di formazione e reclutare risorse umane specializzate in *data science* e *AI engineering*;
- definire un modello di standardizzazione delle soluzioni IA per ridurre le ridondanze applicative e mitigare i rischi relativi alla duplicazione di fonti, dati e processi.

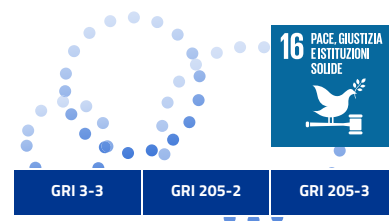
Nel 2024 l'INPS ha, inoltre, fatto parte del Tavolo di Concertazione per la redazione delle **Linee Guida per l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione**.

Tra le diverse progettualità implementate:

- 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), migliorandone significativamente l'efficienza;
- gli "assistenti virtuali"⁴⁷ 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.

⁴⁷ 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.

4.2. Etica, anticorruzione e trasparenza



L'etica rappresenta il principio guida di ogni azione dell'Istituto, che si impegna attivamente a promuovere comportamenti trasparenti e integri, contrastando con determinazione ogni forma di corruzione. Impegno essenziale per rafforzare e accrescere la fiducia di tutti gli stakeholder, sia interni che esterni.

A conferma di tale orientamento, nel corso degli anni l'INPS ha adottato numerose iniziative finalizzate a promuovere la cultura dell'integrità tra i propri dipendenti, consolidando la propria reputazione di ente affidabile.

Tra gli strumenti messi in atto per garantire il rispetto dei principi di trasparenza ed eticità, l'Istituto ha definito e implementato procedure rigorose, volte a chiarire e rendere pubblici gli standard di integrità e responsabilità ai quali l'organizzazione e i suoi dipendenti devono attenersi.

Al riguardo l'INPS garantisce l'osservanza:

- del **codice di comportamento dei dipendenti pubblici**, emanato con D.P.R. n. 62/2013⁴⁸ – attraverso la divulgazione con messaggio Hermes del Direttore Generale n. 9877 del 19.6.2013;
- della **disciplina delle inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali**, di cui al D. Lgs. n. 39/2013⁴⁹ - 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 attuative⁵⁰.

Inoltre, ha provveduto ad adottare i seguenti regolamenti e codici che svolgono un ruolo essenziale nel garantire comportamenti etici e professionali all'interno dell'Istituto⁵¹:

⁴⁸ 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."

⁴⁹ Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39: "Disposizioni in materia di inconferibilità 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."

⁵⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027 Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"](#).

⁵¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Codice disciplinare e codice di condotta](#).

- il **codice di comportamento dei dipendenti dell'INPS**, adottato con la deliberazione commissariale n. 181/2014, successivamente aggiornato con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 220 del 9 novembre 2022 e, a seguito dell'introduzione nell'ordinamento italiano di rilevanti modifiche normative in materia di anticorruzione nell'anno 2023, 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 la **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 dei dipendenti delle Aree A-B-C**, modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2 del 18 gennaio 2023;
- il **regolamento di disciplina per il personale dell'Istituto con qualifica dirigenziale** adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 18 gennaio 2023;
- il **regolamento di disciplina del personale dell'Istituto dell'Area Professionisti e dell'Area Medica** adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 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*" – sezione confermata dal nuovo CCNL 2019 sottoscritto il 9 maggio 2022 – artt. 42 – 43.

Per garantire la conoscenza e l'osservanza dei principi contenuti nei codici e nei regolamenti adottati, l'Istituto ne promuove la più ampia diffusione attraverso diversi canali: comunicazioni interne, pubblicazioni sul portale istituzionale e sulla rete intranet. La divulgazione mira a favorire la piena consapevolezza degli atti e delle politiche dell'Amministrazione in materia di anticorruzione.

I codici e i regolamenti garantiscono che le relazioni tra l'INPS e gli stakeholder – interni ed esterni – siano improntate e orientate verso massimi livelli di integrità, rispetto, etica ed in osservanza ai più elevati standard di conformità alle normative nazionali e dell'Unione europea.

A rafforzamento di questi strumenti, l'INPS ha previsto l'inserimento di specifiche disposizioni all'interno degli atti di incarico e dei contratti stipulati con collaboratori, consulenti e fornitori di beni e servizi. Tali clausole stabiliscono espressamente la possibilità di risoluzione o decadenza del rapporto contrattuale in caso di violazione degli obblighi previsti dal Codice Generale e dal Codice di comportamento dell'Istituto.

Un ruolo centrale è svolto anche dalla **formazione**, considerata un presidio essenziale per la prevenzione della corruzione. In linea con quanto previsto dalla normativa vigente e dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) emanati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), l'INPS ha promosso negli anni numerose iniziative formative. La formazione, oltre a veicolare i valori di integrità e trasparenza, mira a fornire ai dipendenti gli strumenti necessari per riconoscere tempestivamente comportamenti non conformi e contribuisce all'efficacia complessiva del sistema di prevenzione.

Una serie di recenti iniziative formative ha ulteriormente rafforzato le conoscenze dei dipendenti 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 2024 in tema di anticorruzione e trasparenza è stato realizzato un percorso formativo di livello generale rivolto al personale immesso nei ruoli dell'Istituto negli anni 2022 e 2024 a seguito di scorrimento di graduatorie di concorsi già espletati, di procedure di mobilità e di superamento di procedure concorsuali.

Il corso ha visto coinvolte oltre alla Struttura di supporto del RPCT, l'Ufficio procedimenti disciplinari e della responsabilità amministrativa, la Direzione Centrale Formazione e Accademia INPS e la Direzione Centrale Comunicazione. Il corso è stato interamente realizzato da personale interno grazie alla costante collaborazione tra i responsabili di sviluppo professionale e gli esperti di materia ed è stato erogato in modalità autoapprendimento, attraverso la piattaforma e-learning *SuccessFactors*, articolato in 3 moduli:

- etica, disciplina e codici di comportamento del pubblico dipendente;
- prevenzione della corruzione;
- le dimensioni dell'etica.

La formazione è stata resa obbligatoria per tutto il personale neoassunto e il totale dei dipendenti che ha completato il percorso è stato pari a 5.509 su 5.531 unità.

Nella Tabella 6 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.

Tabella 6: Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure di anticorruzione			
	2022	2023	2024
Percentuale di dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione	100%	100%	100%
Numero totale di dipendenti	23.303	26.728	25.343
Numero totale di dipendenti, a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione, di cui:	23.303	26.728	25.343
Dirigenti	405	398	368
Professionisti	917	924	945
Impiegati	21.981	25.406	24.030
Percentuale di partner commerciali (mediatori creditizi e società di recupero credito) a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione⁵²	100%	100%	100%
Numero di dipendenti che hanno ricevuto una formazione in materia di anticorruzione, di cui:	276	3.385	5.509
Dirigenti	10	316	16
Professionisti	-	-	385
Impiegati	266	3.069	5.108

⁵² 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.

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. 190/2012⁵³.

Box 7: 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.*

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 indirizzo⁵⁴. 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'Istituto⁵⁵.

Nel Registro degli eventi rischiosi allegato alla Sottosezione *"Rischi corruttivi e trasparenza"* del PIAO 2025-2027, con riferimento al 2024 sono stati mappati 519 processi/attività a rischio corruzione di cui 272 svolti a livello centrale e 247 a livello territoriale⁵⁶.

⁵³ Legge 6 novembre 2012 n. 190: "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione".

⁵⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione - sottosezione rischi corruttivi e trasparenza](#).

⁵⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Piano Integrato di Attività e Organizzazione - Sottosezione Rischi Corruttivi e trasparenza](#).

⁵⁶ 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.

Nell'ambito della governance dell'Istituto, le **attività di prevenzione e repressione della corruzione** vengono gestite dagli **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 diverse 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 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;
- 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. 24⁵⁷, l'INPS ha previsto un **sistema di tutele** sia per i dipendenti che per gli altri soggetti individuati dal decreto stesso. Questo sistema **tutela 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 previgente⁵⁸ 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**⁵⁹ – 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 trasmettere segnalazioni a whistleblowing@inps.it compilando il modulo "COD.MV69". Le segnalazioni sono prese in carico dal RPCT, che avvia una prima verifica e analisi delle segnalazioni ricevute. In caso di 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, effettuato dal RPCT, tramite l'acquisizione di dati dall'Ufficio Procedimenti Disciplinari, consente di individuare le trasgressioni accertate, le sanzioni irrogate, e i procedimenti penali e di responsabilità amministrativa eventualmente connessi.

⁵⁷ 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".

⁵⁸ 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.

⁵⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Whistleblowing INPS](#).

Per una migliore analisi dei dati, i procedimenti disciplinari e penali sono classificati in macrocategorie, con particolare riferimento al concetto di “corruzione”⁶⁰ 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 7 seguente, sono riportate le segnalazioni ricevute e il totale degli episodi accertati:

GRI 205-3

Tabella 7: Segnalazioni ricevute per canale whistleblowing e procedimenti disciplinari per eventi riconducibili ad ipotesi di corruzione			
	2022	2023	2024
Totale procedimenti disciplinari conclusi per fatti interni riconducibili ad ipotesi di corruzione⁶¹	9	8	5
Totale procedimenti disciplinari nei quali i dipendenti sono stati licenziati o sono stati oggetto di provvedimenti per corruzione⁶²	4	8	4
Totale delle segnalazioni ex D. Lgs n. 24/2023 pervenute tramite canale informatico – whistleblowing	n.d.	1 ⁶³	3 ⁶⁴
Totale delle comunicazioni pervenute impropriamente alle caselle istituzionali: segnalazioneilleciti@inps.it e whistleblowing@inps.it	141	98 ⁶⁵	8 ⁶⁶

⁶⁰ 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.

⁶¹ Fonte: Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” par. 5.12 dei PIAO 2023-2025, PIAO 2024_2026 e PIAO 2025-2027. I dati fanno riferimento al numero totale dei provvedimenti definitivi dei procedimenti disciplinari sia dell’UPD che delle sedi dell’Istituto.

⁶² Fonte: Sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” par. 5.12 dei PIAO 2023-2025, PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027. I dati fanno riferimento al numero totale dei provvedimenti definitivi dei procedimenti disciplinari sia dell’UPD che delle sedi dell’Istituto.

⁶³ Si precisa che la segnalazione è stata archiviata in quanto non integrante gli estremi della segnalazione ex D. Lgs 24/2023.

⁶⁴ Si precisa che dagli accertamenti effettuati non sono risultate violazioni di disposizioni normative nazionali o dell’Unione europea che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’INPS.

⁶⁵ 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 realizzate 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.

⁶⁶ Si precisa che trattasi di comunicazioni pervenute da parte di utenti esterni, i cui contenuti non riguardano irregolarità attuate da dipendenti INPS, ma richieste avanzate all’Istituto a vario titolo, principalmente in relazione alla gestione di pratiche previdenziali e assistenziali di interesse dei segnalanti.

Nel numero complessivo dei procedimenti disciplinari conclusi, 5 episodi risultano riconducibili a ipotesi di corruzione nel 2024⁶⁷. Tra questi rientrano:

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

Inoltre, per quanto riguarda i cinque procedimenti disciplinari avviati e conclusi nel 2024, si precisa che quattro hanno dato luogo ad un licenziamento senza preavviso ed uno all'irrogazione di una sanzione pecuniaria.

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 principi 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. Inoltre, sono disponibili 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 2024, sono stati attuati gli adempimenti relativi all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e soddisfatte tutte le istanze di accesso civico

⁶⁷ Fonte: Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027.

"semplice"⁶⁸ e di riesame di accessi civici "generalizzati"⁶⁹ 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.

Attenzione all'anticorruzione nelle interazioni con gli enti esterni

Nel periodo compreso dal 2018 al 2023 il RPCT ha realizzato, con il supporto delle Direzioni Centrali e dei Coordinamenti Generali Medico Legali e dei rami professionali, delle Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano, delle Direzioni Provinciali, delle Filiali Metropolitane e delle Filiali Provinciali, una dettagliata mappatura dei portatori di interessi **esterni** all'Istituto, collegata alle attività – indicate per macrocategoria di appartenenza – svolte sia a livello centrale che territoriale. Tale mappatura è stata pubblicata sia nella sezione "Amministrazione trasparente" sul sito *web* istituzionale che nella rete *intranet* della *home page* del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

L'analisi ha permesso di fornire informazioni relative alle caratteristiche organizzative e funzionali dell'Ente (contesto interno) ed alle specificità dell'ambiente in cui opera (contesto esterno). Ciò al fine di delineare, in via preliminare, la situazione complessiva in cui il rischio corruzione viene ipotizzato ed i fattori che possono incidere, in senso positivo o negativo, sulla probabilità che lo stesso si verifichi. L'RPCT, oltre ad aver aggiornato tale analisi, ha svolto una mappatura accurata degli stakeholder esterni, con l'intento di prevenire potenziali rischi corruttivi e di garantire il pieno rispetto dei principi etici sia all'interno che all'esterno dell'INPS.

A conferma di ciò, nel PNA 2022 l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha affermato che *"l'analisi del contesto esterno restituisce all'Amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Amministrazione o ente opera", aggiungendo come "nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO".*

⁶⁸ 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.

⁶⁹ 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 costante evoluzione, l'INPS attribuisce massima priorità alla **tutela della privacy** e alla **cybersicurezza** e adotta tecnologie avanzate e pratiche adeguate a proteggere i dati sensibili degli utenti e prevenire i rischi informatici.

Il sistema di governance della privacy dell'Istituto si fonda sul rispetto del **Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR - Regolamento UE 2016/679)**, relativo alla tutela dei diritti e delle libertà fondamentali delle persone fisiche nel trattamento dei dati personali e alla libera circolazione di tali dati, nonché sulla normativa nazionale vigente, in particolare il **Codice in materia di protezione dei dati personali** (D. Lgs. n. 196/2003 e successive modifiche). L'INPS assicura inoltre un **monitoraggio costante** e un **aggiornamento continuo** delle misure di sicurezza in essere.

Nel 2018, in conformità all'art. 37 del GDPR, l'Istituto ha designato il proprio **Responsabile per la Protezione dei Dati (RPD)**, figura chiave a livello sia organizzativo che funzionale. Il RPD presidia gli adempimenti normativi, in particolare la **tenuta del Registro delle attività di trattamento** (art. 30) e presta assistenza al Titolare nella fase di progettazione dei trattamenti secondo i principi di **privacy by design e by default**. Tra le sue funzioni rientrano anche:

- **la consulenza e la vigilanza** sull'applicazione delle disposizioni in materia di protezione dei dati;
- **l'intervento in caso di data breach** o altri incidenti che possano compromettere la sicurezza delle informazioni;
- **la gestione delle richieste di esercizio dei diritti** da parte degli interessati (artt. 15 e ss. del Regolamento: diritto di accesso, rettifica, cancellazione, ecc.);
- **il supporto nelle attività formative interne**, collaborando alla sensibilizzazione e formazione del personale sui temi della privacy;
- **la raccolta e verifica delle informazioni** relative alle attività di trattamento, con l'obiettivo di garantirne la conformità.

Il RPD funge inoltre da punto di contatto privilegiato con il **Garante per la Protezione dei Dati Personali**, in particolare per la **consultazione preventiva** prevista dall'art. 36 del Regolamento.

Facilita l'accesso ai documenti e alle informazioni necessari allo svolgimento delle attività di vigilanza, indagine e consultazione da parte dell'Autorità, oltre a rappresentare un riferimento nei rapporti con altre Pubbliche Amministrazioni e soggetti esterni. L'attività del RPD è supportata da un'apposita struttura centrale denominata **Ufficio per le attività del Responsabile della Protezione dei Dati**.

A supporto di tale sistema di gestione e controllo, l'INPS ha emanato una **circolare firmata dal Direttore Generale**, intitolata *"Modello organizzativo privacy per l'INPS – Aggiornamento e nuove disposizioni in materia di protezione dei dati personali"*. Tale documento definisce in modo puntuale l'assetto dei ruoli, delle responsabilità e dei compiti connessi alla protezione dei dati, incluso il trattamento di dati appartenenti a **categorie particolari** (artt. 9 e 10 del GDPR).

L'Istituto ha inoltre realizzato un ampio piano di **formazione e sensibilizzazione**, che ha coinvolto **quasi tredicimila dipendenti** (come indicato nella Tabella 8), con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza interna su temi chiave quali privacy, protezione dei dati personali e sicurezza informatica. Accanto a queste attività interne, sono state promosse anche **campagne informative rivolte agli utenti**, per favorire la diffusione di una vera e propria **cultura della privacy e della sicurezza digitale**.

Tabella 8: Programmi formativi erogati sulla tutela della privacy, per categoria			
	2022	2023	2024
Totale dipendenti formati sul tema tutela della privacy (n.)	13.652	12.907	1.242
Dirigenti	250	134	12
Professionisti	507	452	62
Impiegati	12.895	12.321	1.168

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**, dal momento che provvede ad analizzare le informazioni idonee a prevenire e contrastare attacchi o danneggiamenti in pregiudizio alle proprie infrastrutture critiche informatiche, con possibili effetti anche sulla regolarità dei servizi.

L'INPS, attraverso la funzione di *Internal Audit*, supervisiona i processi di gestione sotto il profilo del controllo dei rischi e della verifica della conformità alla normativa, realizza un monitoraggio dei sistemi di controllo e prevede sistemi correttivi anche sviluppando metodologie e strumenti di *audit*.

Nel 2024, l'Istituto, nella consapevolezza della necessità di un sistema di controllo integrato per ottimizzare le attività di *auditing*, ha pianificato il proprio intervento secondo gli Standard internazionali che disciplinano tali attività e sulla base di un **Piano di Audit risk oriented** che analizza l'esposizione dei rischi dell'attività dell'Istituto e pianifica le azioni di intervento, tenuto conto dei risultati del *risk assessment*, degli esiti finali delle attività di *compliance*, nonché dei dati derivanti dalle operazioni antifrode.

Con riferimento alle funzioni di *Risk Management*, l'INPS, in un'ottica di gestione integrata dei rischi, ha avviato nel 2024, nell'ambito delle attività finanziate dal PNRR, un Progetto di Evoluzione dei Servizi avente come obiettivo quello della progettazione e dello sviluppo di una piattaforma informatica per la **valutazione e la gestione dei rischi e delle relative azioni di mitigazione del rischio**, nonché dei relativi indici.

Tale Progetto, una volta realizzato, all'esito della comprensione delle varie dimensioni e dinamiche del rischio, supporterà il *Management* nelle decisioni più consapevoli, al fine di permettere un'ottimizzazione delle pianificazioni strategiche e delle conseguenti azioni operative. Considerata l'attenzione posta dall'INPS nell'ambito della sensibilizzazione sulle tematiche del *Risk Management*, nel corso del 2024 è stato realizzato un intervento formativo denominato "La cultura del rischio in INPS" che ha visto il coinvolgimento di circa 600 funzionari, tra responsabili di Agenzie, controller regionali e responsabili di nucleo *audit* regionali.

In continuità con il precedente anno, anche nel 2024, l'INPS ha condotto analisi approfondite sugli iter procedurali di **compliance**, mappando, identificando ed intervenendo su criticità e limiti delle procedure stesse. In tale ottica, è stata effettuata una sperimentazione presso alcune Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano attraverso campagne di "doppio controllo" sulle pratiche già lavorate nell'anno precedente (controllo di secondo livello sul controllo di primo livello).

L'Istituto ha, inoltre, realizzato numerose iniziative in materia di attività di **prevenzione** e **contrasto delle frodi** su tutti i settori chiave quali pensioni, ammortizzatori sociali, inclusione sociale ed entrate contributive, in tema di:

- **antifrode:** l'INPS ha continuato a svolgere un'efficace attività di monitoraggio e analisi dei dati, attraverso l'implementazione dei sistemi di business intelligence ("**Sistema di Business Intelligence per la Legalità e la Lotta agli Abusi - SI.B.I.L.L.A.**"). Il sistema, realizzato grazie ai finanziamenti del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e ammesso a co-finanziamento nell'ambito del PN Sicurezza per la Legalità 2021-2027, utilizza **controlli e logiche predittive** per monitorare, intercettare e contrastare fenomeni di abuso e situazioni potenzialmente fraudolente;
- **soggetto contribuente:** l'INPS ha avviato la progettazione per la realizzazione di due Progetti di Evoluzione dei Servizi sulle tematiche dei distacchi dei lavoratori e della somministrazione illecita di manodopera;
- **prestazioni:** l'Istituto ha dato avvio al Progetto di Evoluzione dei Servizi sull'ISEE (corrente e composizione nucleo familiare), che prevede lo sviluppo di un sistema di controllo sulla DSU (Dichiarazione Sostitutiva Unica);
- **sostegno al reddito:** l'INPS ha intrapreso i lavori dei Progetti di Evoluzione dei Servizi in materia di anticipazione NASpl e di elusione del "Ticket di licenziamento".

Durante il 2024, l'INPS ha avviato e, in alcuni casi, consolidato numerose collaborazioni con diverse Istituzioni Nazionali ed Internazionali, Forze dell'ordine, nonché con l'Autorità Giudiziaria ed altri enti, realizzando segnalazioni di fattispecie ad alto rischio ovvero svolgendo analisi per il contrasto alle frodi anche a carattere transnazionale.

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).

Questo insieme di attività concernenti la consapevolezza e la gestione del rischio, il controllo e monitoraggio delle corrette procedure interne e il contrasto ai fenomeni fraudolenti, contribuisce alla lotta alle disuguaglianze, favorisce la libera concorrenza nel mercato, aumenta il rispetto della normativa e della legalità, e genera Valore Pubblico grazie al miglioramento dell'efficienza gestionale.

Per quanto riguarda la sicurezza informatica, in relazione all'attività svolta nel biennio 2023-2024, si è registrato un **aumento delle minacce** come rappresentato nella Tabella 9:

Tabella 9: Attacchi informatici			
	2022	2023	2024
Phishing/ Smishing⁷⁰ a nome INPS	22	19	22
Cyber attacchi⁷¹	7.538	11.606	14.667
Minacce IPS⁷²	3.960	6.292	7.060
Anti DDoS⁷³	317	443	477
Antivirus⁷⁴	3.239	4.361	4.796
Furti di identità	5	30	43

Nel 2024 si osserva un aumento contenuto dei **furti di identità** con credenziali SPID/CIE/CNS ottenute in modo fraudolento, finalizzati alla sottrazione delle rate di pensione o per l'accensione di finanziamenti con cessione del quinto sulla pensione. Il fenomeno risulta contrastato efficacemente dal controllo aggiuntivo introdotto nel febbraio 2023, 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. Tale misura previene l'accesso non autorizzato tramite furti di identità e permette, inoltre, di intercettare efficacemente i tentativi falliti di accesso e le potenziali identità digitali illegittime, al fine di garantire una maggiore tutela verso gli utenti dell'Istituto.

GRI 418-1

Nel 2024 l'Istituto ha ricevuto una denuncia comprovata inerente alla violazione della privacy degli utenti. La stessa è stata segnalata da parti esterne e confermata dall'organizzazione stessa. L'evento è stato circoscritto alla perdita di riservatezza del dato personale.

⁷⁰ Phishing e Smishing sono truffe in cui i malintenzionati utilizzano e-mail (phishing) o SMS (smishing) per ottenere informazioni personali o finanziarie degli utenti.

⁷¹ I cyber attacchi sono tentativi di compromettere sistemi informatici, rubare dati sensibili o interrompere i servizi mediante metodi come malware, ransomware e hacking.

⁷² Le minacce IPS (Intrusion Prevention System) sono tentativi di penetrare nei sistemi informatici, rilevati e bloccati da sistemi di prevenzione delle intrusioni.

⁷³ 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.

⁷⁴ Gli antivirus sono software utilizzati per rilevare, prevenire e rimuovere virus informatici e altri malware dai sistemi informatici, garantendo la sicurezza dei dati.

Dimensione sociale

05

5. 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**.

+454 mln

ACCESSI AI SERVIZI MOBILE
INPS

4,13 su 5

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

39

LE CONVENZIONI ATTIVATE
NELL'AMBITO DEL PROGETTO
"INPS IN RETE PER
L'INCLUSIONE⁷⁵"

1,24

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

⁷⁵ Per maggiori approfondimenti circa il progetto "INPS in rete per l'inclusione" consultare il paragrafo 5.2.

Dimensione Sociale

I capitoli che seguono approfondiscono i temi materiali legati alla dimensione sociale, con un focus specifico sugli stakeholder coinvolti. L'articolazione è la seguente:

- Capitoli 5.1 e 5.2: dedicati allo stakeholder utente;
- Capitoli 5.3, 5.4 e 5.5: dedicati allo stakeholder dipendente;
- Capitoli 5.6 e 5.7: dedicati agli stakeholder esterni, come altre Pubbliche Amministrazioni, Associazioni del terzo settore e le comunità locali.

L'INPS si impegna a costruire e mantenere relazioni positive con questi attori, riconoscendo il valore del dialogo e della collaborazione per amplificare l'impatto sociale delle proprie attività.

Nello svolgimento della propria missione, l'Istituto valorizza le competenze del personale, consapevole che il contributo dei dipendenti è essenziale per offrire servizi efficienti, accessibili e di qualità a milioni di cittadini. In questa direzione, l'INPS investe in modo continuativo in formazione, organizzazione e innovazione, affrontando con responsabilità la sfida di rispondere ai bisogni di circa 60 milioni di utenti.

Al centro di questo impegno vi è la solidarietà sociale, principio fondante dell'azione dell'Istituto. Essa si traduce in un supporto concreto che accompagna l'individuo durante l'intero arco della vita – dalla nascita fino all'età adulta – rispondendo ai bisogni emergenti, prevenendo situazioni di marginalizzazione e favorendo coesione e integrazione.

Più in generale, l'INPS considera la dimensione sociale come un elemento fondamentale della propria attività, vista come collegamento tra individuo e collettività. L'Istituto non si limita all'erogazione delle prestazioni, ma svolge anche funzioni mirate al rafforzamento del tessuto sociale italiano, attraverso iniziative con obiettivi di benessere pubblico.

5.1. Qualità e affidabilità dei servizi

GRI 3-3

L'INPS è da sempre protagonista di un profondo e prolungato processo di trasformazione che ha avuto come principi guida l'innovazione, la digitalizzazione e la vicinanza ai cittadini attraverso servizi sempre più efficienti e di qualità. Il costante aggiornamento delle tecnologie ha consentito di porre l'utente al centro dell'intera attività dell'Istituto. In aggiunta a ciò, una maggiore consapevolezza dei cittadini riguardo ai propri diritti ha portato l'Istituto 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** e la **Direzione Centrale Comunicazione**, gestiscono e monitorano la **qualità e affidabilità dei servizi**. In particolare, sono oggetto di continuo monitoraggio l'adeguatezza e l'efficacia dei comportamenti organizzativi rispetto agli standard di qualità predefiniti e la gestione del sistema di *Customer Relationship Management*, al fine di garantire 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'Istituto ha adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.192 del 22 dicembre 2021, la nuova **Carta dei Servizi**. 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'INPS e dichiara il proprio impegno al miglioramento continuo e al mantenimento di standard di qualità elevati nei confronti di tutti gli stakeholder.

Per assicurare un elevato standard qualitativo nell'erogazione delle proprie prestazioni, l'INPS ha individuato, all'interno della **Carta dei Servizi**, quattro **dimensioni chiave** utili a misurare in modo sistematico l'affidabilità e la qualità dell'offerta:

- **accessibilità:** capacità di garantire a tutti gli utenti potenzialmente interessati l'accesso ai servizi, sia in termini fisici che temporali, grazie all'impiego di una rete multicanale ampia e diversificata;
- **tempestività:** tempo che intercorre tra la richiesta del servizio da parte dell'utente e la sua effettiva erogazione;
- **trasparenza:** accesso pieno ai dati e ai documenti detenuti dalla Pubblica Amministrazione, in un'ottica di tutela dei diritti dei cittadini, partecipazione attiva e controllo sull'operato dell'Istituto e sull'uso delle risorse pubbliche;
- **efficacia:** capacità del servizio di rispondere ai bisogni espressi dagli utenti e dagli stakeholder, raggiungendo gli obiettivi prefissati.

Queste dimensioni si affiancano a un quadro di **principi fondamentali**, anch'essi delineati nella Carta dei Servizi, che guidano l'erogazione quotidiana delle prestazioni:

- **eguaglianza e imparzialità:** assicurare la parità di trattamento a tutti gli utenti, senza alcuna forma di discriminazione;
- **continuità:** garantire la regolare e ininterrotta erogazione dei servizi nel tempo;
- **diritto di scelta:** offrire flessibilità agli utenti nelle modalità di fruizione dei servizi, grazie a soluzioni organizzative e funzionali adeguate;
- **partecipazione:** costruire relazioni dirette e personalizzate con cittadini, aziende, assicurati, iscritti e intermediari;
- **efficacia ed efficienza:** fornire servizi tempestivi e rispondenti ai bisogni, con un utilizzo ottimale delle risorse e un costante miglioramento dei risultati gestionali.

Attraverso la combinazione di **principi guida** e **indicatori di misurazione**, l'Istituto persegue l'obiettivo di garantire **servizi pubblici di alta qualità**, in grado di rispondere alle aspettative degli utenti e di promuovere una Pubblica Amministrazione moderna, trasparente e centrata sul cittadino.

Box 8: 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'INPS. È un documento dinamico che si aggiorna sulla base dell'evoluzione di prestazioni e servizi forniti dall'Istituto ed è consultabile direttamente sul portale istituzionale.*



Nel corso del 2024, con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza della Carta dei Servizi e migliorarne la fruibilità, l'Istituto ha avviato un percorso di valorizzazione volto a renderla più accessibile, chiara e in linea con le migliori pratiche adottate da altre Amministrazioni⁷⁶.

Partendo dalle evidenze emerse dalla Customer Experience e dai test di usabilità effettuati, sono stati sviluppati e attuati interventi mirati alla:

- semplificazione dell'accesso diretto alla Carta dei Servizi dalla homepage del portale istituzionale;
- revisione dei testi, per un linguaggio più comprensibile;
- riorganizzazione dei contenuti in cinque principali aree tematiche: Servizi INPS, Tempi di lavorazione, Canali di comunicazione, Strumenti di tutela, Reclami.

La nuova interfaccia della Carta dei Servizi "on line", graficamente ispirata a una **bussola**, orienta e guida il cittadino in modo intuitivo, riducendo i passaggi nella ricerca delle informazioni di interesse.

Questo intervento segna un'evoluzione significativa nel modo in cui l'Istituto comunica e rende accessibili i propri contenuti, rafforzando l'impegno a offrire un'esperienza più chiara, trasparente e coerente con le esigenze digitali della cittadinanza.

Inoltre, 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

⁷⁶ Il percorso di valorizzazione è stato sviluppato all'interno di un Progetto Piano di evoluzione dei Servizi (PES) PES2024_DCO_MI.05_95.

offrire servizi appropriati. Tra le innovazioni implementate vi è un **sistema omnicanale di contatto e ascolto degli utenti** che garantisce un'interazione continua e un miglioramento costante della qualità dei servizi, integrando dimensioni interne ed esterne in un'unica comunicazione.

Tale 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 offre molteplici opportunità relazionali 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*/videochiamata). Da ottobre 2023, è attivo il canale EVCAN (Evoluzione Canali utenza fragile) che facilita il contatto con l'INPS da parte di utenti in condizione di vulnerabilità⁷⁷.

Un ulteriore *touchpoint* a disposizione dell'utente è costituito dal "Punto Utente Evoluto" (PUE), attivo nei locali dei Comuni convenzionati nel cui territorio l'Istituto non è presente con propri uffici. Il PUE consente agli utenti di contattare un funzionario INPS tramite videochiamata, facilitando il contatto a chi ha difficoltà a raggiungere le sedi territoriali dell'Istituto;

- **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 quelle più complesse e che necessitano di approfondimenti, alle sedi territoriali competenti dell'Istituto, le quali provvedono a prendere contatti diretti con l'utente interessato;
- **portale istituzionale www.inps.it:** il portale 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 anche alcuni video tutorial;

⁷⁷ Per ulteriori dettagli in merito al Progetto EVCAN si prega di consultare la sezione 5.2 Inclusione, equità e accessibilità.

- **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 2024 ha registrato un **aumento di circa il 11%** rispetto al 2023, come indicato nella Tabella 10 sottostante che mostra gli accessi, il numero di *download* e di applicazioni attive sui dispositivi mobili, smartphone e tablet.

Tabella 10: Accessi e servizi erogati su dispositivi mobili				
	2022	2023	2024	Var. 2024/2023
Numero di accessi ai servizi Mobile⁷⁸	281.938.348	410.976.318	454.161.767	10,51%
Numero download nell'anno di applicazioni INPS per iPhone	611.259	655.114	653.966	-0,18%
Numero download nell'anno di applicazioni INPS per iPad	15.457	12.781	9.894	-22,59%
Numero di applicazioni INPS attive su smartphone Android	2.716.586	2.730.510	3.299.476	20,84%
Numero di applicazioni⁷⁹ INPS attive su tablet Android	136.242	145.407	144.034	-0,94%

⁷⁸ Gli accessi ai servizi mobili includono tutti quelli delle App INPS Mobile, Ufficio Stampa e Museo Multimediale.

⁷⁹ Per numero di applicazioni attive si intendono i download effettuati per App attualmente installate e attive.

- **intermediari:** agli intermediari è rivolta una politica di partenariato sempre più solida, sostenuta dall'impiego di piattaforme tecnologiche avanzate per lo svolgimento delle attività di informazione, assistenza e tutela nei confronti dell'utenza. Tale collaborazione strategica è stata ulteriormente potenziata grazie a un progetto di digitalizzazione finanziato dal PNRR, che ha portato alla realizzazione di una piattaforma digitale collaborativa. Tale ambiente unico consente la condivisione dei fascicoli degli utenti patrocinati, facilitando l'interazione tra i diversi attori coinvolti nel processo istituzionale, INPS, Patronati, soggetti incaricati del controllo e gli stessi cittadini patrocinati, ciascuno con ruoli e abilitazioni specifiche. Elemento centrale della piattaforma è l'introduzione del "mandato di assistenza digitale", personalizzato in base alla tipologia di servizio, che semplifica e rende più trasparente il processo di conferimento dell'incarico.

Box 9: 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 adotta, ogni anno, in linea con l'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, sottoposto a revisioni costanti. L'articolato processo di evoluzione del sistema di valutazione della performance dell'Istituto è stato avviato nel 2023 e ha posto al centro l'esigenza di misurare l'impatto che le attività dell'Istituto generano nell'ambito sociale ed economico dei cittadini.

Nel 2024 il nuovo sistema⁸⁰ ha permesso di valorizzare 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**⁸¹ è **multidimensionale** e comprende aspetti che vanno oltre quelli economico-gestionali, incluse le **tematiche ESG**.

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, nel 2024 il Cruscotto Qualità si è evoluto nel Cruscotto **Qualità e Impatto**. L'evoluzione è consistita principalmente nella revisione della sezione «qualità», che continua a misurare l'efficacia dell'azione amministrativa, e nell'introduzione della nuova sezione «Valore Pubblico», che misura l'impatto che l'azione amministrativa produce su cittadini e imprese. Nella sezione dell'impatto è inserito il monitoraggio dell'utenza tramite gli indicatori di "*Customer Care*" che misurano la 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.

⁸⁰ Adottato con la Determinazione del Commissario straordinario n. 110 del 21 dicembre 2023.

⁸¹ Il Sistema del Valore Pubblico verrà adottato a partire dall'annualità 2024 e continuerà il suo percorso di rinnovamento nel 2025.

Nella Tabella 11, riportata di seguito, è possibile consultare un estratto dei principali indicatori, con un focus specifico sulla qualità del servizio.

Tabella 11: Tempo medio per l'erogazione dei servizi INPS ⁸²				
	2022	2023	2024	Var. p.p. ⁸³ /var % 2024/2023
% Liquidazioni pensioni private ⁸⁴ entro 15 gg dalla domanda	69,70%	66,15%	72,21%	9,16%
% Erogazione NASpl o Anticipazione NASpl entro 30 gg dalla domanda	89,20%	91,04%	92,42% ⁸⁵	1,52%
Tempo medio attesa appuntamento ⁸⁶ (gg)	9,60	10,35	9,64	-6,86%
Indice di ripetitività del contatto ⁸⁷ (n° contatti)	1,19	1,20	1,24	3,33%

In linea con un approccio sempre più orientato all'**ascolto attivo dell'utenza**, l'INPS realizza periodicamente rilevazioni mirate a misurare la soddisfazione degli utenti e ad analizzare l'intera **Customer Experience**, dalla fase di presentazione della domanda fino alla conclusione del processo.

Questi strumenti di monitoraggio costituiscono una leva strategica per **individuare criticità** e avviare **interventi di miglioramento**, con l'obiettivo di riprogettare i servizi in un'ottica pienamente **utente-centrica**.

Negli ultimi anni, l'Istituto ha adottato una **metodologia standardizzata e centralizzata** per la raccolta dei *feedback*, focalizzandosi su tre dimensioni principali:

- il livello di **gradimento dei servizi**;
- la qualità percepita dei **canali di contatto e accesso**;
- la percezione complessiva della **reputazione dell'INPS**.

⁸² I dati aggiornati sono consultabili sul Portale INPS nella sezione "[Qualità del servizio](#)".

⁸³ La dicitura "Var. p.p." indica la variazione in termini di punti percentuali.

⁸⁴ Sulla base dell'aggregato nazionale del numero complessivo delle pensioni di: vecchiaia, anzianità, indirette, reversibilità, invalidità, inabilità, quota 100, cumulo.

⁸⁵ Si segnala che la percentuale è stata calcolata sul totale delle erogazioni e delle anticipazioni.

⁸⁶ I giorni che intercorrono fra la richiesta di appuntamento e il giorno di fissazione dello stesso.

⁸⁷ La media del numero di contatti, sui differenti canali disponibili, necessari alla risoluzione di un problema.

Tra le principali iniziative attualmente in uso vi sono le **indagini di rilevazione della soddisfazione**, che si avvalgono di strumenti di *Customer Experience* per misurare la qualità percepita nelle diverse fasi di interazione tra l'utente e l'Istituto.

Le iniziative e gli strumenti attualmente in uso sono:

- **indagini di rilevazione della soddisfazione:** 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 2024 è stata condotta un'indagine di *Customer Experience* che ha coinvolti **71.686 intervistati**, pari al 8,25% del totale delle e-mail inviate, in aumento rispetto al tasso di adesione del 2023 (pari al 7,63%). I risultati di tale questionario sono riportati nella Tabella 12 seguente:

Tabella 12: Risultanze Customer Experience		
	2023	2024
Soddisfazione globale sull'esperienza avuta con l'INPS*	3,88	4,13
Indice sintetico relativo ai canali – SEDE*	3,68	3,76
Indice sintetico relativo ai canali – PORTALE WEB*	3,54	3,70
Indice sintetico relativo ai canali – CONTACT CENTER*	3,49	3,80
Indice sintetico relativo ai canali – PATRONATO*	4,32	4,39
Indice sintetico trasversale a tutti i canali – ACCESSIBILITÀ E DIRITTI AI SERVIZI (*)	3,78	3,94
Indice sintetico trasversale a tutti i canali – CAPACITÀ DI RISPOSTA (*)	3,88	3,83
Net Promoter Score (**) – PATRONATO	56%	n.a.
Net Promoter Score (**) – PORTALE WEB	19%	n.a.
*Su una scala da 1 a 5. **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.		

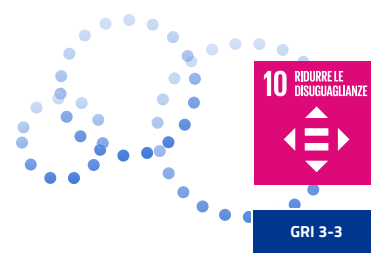
- **indagini di rilevazione della reputazione**⁸⁸: rilevano la reputazione dell'Istituto in termini di affidabilità e autorevolezza;
- **instant feedback**: si tratta di questionari composti da una sola domanda, finalizzati a misurare la soddisfazione dell'utente immediatamente al termine della fruizione di un servizio, sia online che offline. Un esempio concreto è rappresentato dai monitor touchscreen presenti presso le sedi e gli sportelli fisici, che consentono all'utente di

⁸⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025](#).

esprimere il proprio giudizio selezionando un'icona rappresentativa del grado di soddisfazione. In caso di valutazione negativa, viene richiesto di indicarne la motivazione, scegliendo tra: tempo di attesa, professionalità dell'operatore, necessità di tornare, risposta negativa;

- **test di usabilità:** prevedono il coinvolgimento di utenti potenzialmente interessati all'utilizzo di un determinato servizio digitale. Gli utenti vengono invitati a compiere azioni su un prototipo dell'applicazione, per verificarne l'efficacia e la semplicità d'uso. Questa metodologia è stata adottata, ad esempio, durante la progettazione del nuovo portale INPS, anche in combinazione con indagini qualitative;
- **indagini qualitative:** attraverso metodologie come i *focus group*, consentono di raccogliere in modo approfondito i bisogni, le aspettative e le percezioni degli utenti in merito ai servizi offerti;
- **valutazione partecipativa e co-progettazione:** mirano a coinvolgere direttamente l'utente finale nella fase di sviluppo dei servizi, al fine di garantire che le soluzioni proposte rispondano in modo concreto e funzionale alle reali esigenze dell'utenza;
- **sentiment analysis:** consiste nell'analisi della percezione dell'Istituto e dei suoi servizi attraverso il monitoraggio dei contenuti pubblicati sui media tradizionali, sul *web* e sulle principali piattaforme social, per intercettare opinioni, criticità e spunti di miglioramento. Inoltre, un ulteriore obiettivo è quello di individuare tempestivamente ambiti di miglioramento o potenziali criticità. Tale attività consente di attuare interventi mirati per migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza e rafforzare la reputazione dell'Istituto, favorendo un approccio orientato alla prevenzione e alla gestione proattiva di eventuali situazioni critiche.

5.2. Inclusione, equità e accessibilità



Il concetto di **inclusione** si fonda sulla percezione di far parte di un gruppo, che si tratti di uno Stato, di una comunità sociale, di una rete di relazioni o di un contesto lavorativo, scolastico o culturale, all'interno del quale l'individuo si sente **accolto e parte integrante**.

In questa prospettiva, l'INPS promuove attivamente l'**inclusione sociale delle fasce più vulnerabili della popolazione**, attraverso interventi mirati a contrastare situazioni di povertà, marginalità e disagio.

L'Istituto si impegna a garantire **prestazioni e servizi personalizzati**, calibrati sui bisogni specifici di ciascun cittadino. In questo contesto, due valori guida orientano l'azione dell'INPS:

- **equità**: principio che garantisce imparzialità e piena tutela dei diritti individuali;
- **accessibilità**: condizione fondamentale che assicura a tutti i cittadini la fruizione effettiva dei servizi, senza barriere fisiche o sociali.

La **Direzione Centrale Inclusione, Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità** (nel seguito DCISFG) è responsabile della gestione delle attività connesse all'erogazione delle prestazioni volte a favorire l'inclusione e la coesione sociale, delle misure di contrasto alla povertà, come l'assegno di inclusione (ADI) e il supporto formazione e lavoro (SFL). La Direzione è, altresì, responsabile delle misure a sostegno della famiglia e della genitorialità, come l'assegno unico e universale, e di prestazioni collegate alla nascita o all'infanzia (bonus asilo nido) e delle attività collegate alla gestione ed erogazione degli assegni e delle pensioni sociali. La **Direzione Centrale Salute e Prestazioni di Disabilità** (nel seguito DCSPD) è responsabile delle prestazioni assistenziali collegate alla disabilità, terminologia che, a seguito del D.lgs. 62/2024, ricomprende quanto era di competenza dell'invalidità civile, cecità civile, sordità civile e disabilità. Entrambe le Direzioni collaborano 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. 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, inoltre, 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.

Al fine di garantire la piena inclusione degli utenti, l'INPS ha progressivamente adottato soluzioni volte a migliorare l'accessibilità ai propri servizi per le categorie più vulnerabili. Gli investimenti realizzati nell'ambito del PNRR hanno ulteriormente rafforzato tale approccio, promuovendo maggiori livelli di accessibilità, fruibilità e usabilità delle prestazioni offerte. Di seguito una selezione di iniziative implementate allo scopo:

- **INPS in rete per l'inclusione** (evoluzione del progetto INPS per tutti)⁸⁹: il progetto nasce dalla volontà di supportare chi si trova in difficoltà e di facilitare l'accesso ai servizi dell'Istituto. Intende promuovere l'integrazione sociale, rimuovere gli ostacoli che impediscono l'accesso alle prestazioni assistenziali e previdenziali e tutelare i bisogni sociali ed economici del singolo e delle famiglie creando isole di accoglienza e comunicazione. Per continuare a fornire sostegno alle persone in situazioni di grave disagio che, nella maggior parte dei casi, non dispongono degli strumenti per conoscere e accedere alle prestazioni erogate dall'Istituto, l'INPS ha adottato, con deliberazione n. 129 del 5 novembre 2024, un nuovo Accordo quadro di collaborazione con l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), la Caritas Italiana, la Comunità di Sant'Egidio e Croce Rossa Italiana per promuovere specifiche iniziative di cooperazione. Le convenzioni attivate nell'ambito di "INPS in rete per l'inclusione" sono passate da 24 nel 2023 a 39 nel 2024, 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. Il progetto include due linee di azione specifiche:
 - **"in favore delle donne vittime di violenza di genere"**, che prevede l'attivazione di una rete di sostegno per le donne in collaborazione con i Centri Antiviolenza e le Case Rifugio, oltre che con i servizi sociali dei Comuni. Nel 2024 sono stati stipulati 14 Accordi a livello territoriale;
 - **"Riscopriamo i talenti"**, che prevede l'attivazione di una collaborazione con l'Ordine dei consulenti del lavoro e la Caritas Italiana, volta a promuovere

⁸⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – INPS in rete per l'inclusione](#).

l'inclusione sociale e a migliorare le opportunità di reinserimento nel mondo del lavoro di persone in stato di grave emarginazione sociale. Attualmente, 21 sedi del territorio hanno aderito e avviato la sperimentazione di questa linea di azione;

- **questionario "INPS in rete"**, strumento finalizzato ad indirizzare i soggetti deboli verso le prestazioni a cui potrebbero avere diritto. Il questionario è anonimo e non richiede autenticazione per facilitarne l'accesso attraverso il Portale INPS. Il questionario sarà reso disponibile ai cittadini e agli operatori delle associazioni partner del progetto da giugno 2025;
- **evoluzione dei canali per l'utenza fragile (EVCAN)**: nel 2023, i canali di comunicazione dell'INPS per l'utenza fragile⁹⁰, Sportello Mobile e Sportello Voce, hanno subito un'importante evoluzione grazie al progetto EVCAN⁹¹. Il progetto ha consentito l'ottimizzazione dei sistemi di Sportello Mobile e Sportello Voce, rendendoli più accessibili tramite l'introduzione di strumenti assistivi innovativi. La nuova architettura e la razionalizzazione dei processi hanno permesso di unificare i due sportelli, estendere il servizio a un numero maggiore di beneficiari e semplificare l'interazione grazie a interfacce più intuitive. Per gli operatori dell'INPS, il progetto ha introdotto significativi miglioramenti, tra cui una nuova funzione di polarizzazione che ha permesso una redistribuzione più equa dei carichi di lavoro, un accesso più semplice e immediato ai sistemi intranet, oltre alla riduzione delle attività ripetitive e a basso valore aggiunto, favorendo un maggiore impegno nelle attività di consulenza e supporto. EVCAN non solo ha migliorato la comunicazione con gli utenti fragili, ma ha rappresentato anche un importante strumento di valorizzazione e riqualificazione professionale per i dipendenti dell'Istituto con disabilità sensoriali, grazie all'attivazione di specifici percorsi formativi.

Nel 2024, il progetto è stato ulteriormente rafforzato, con l'obiettivo di estendere la copertura territoriale, migliorare l'integrazione con gli altri canali dell'Istituto e ampliare l'offerta dei servizi accessibili, consolidando così l'impegno dell'INPS verso una Pubblica Amministrazione sempre più inclusiva e vicina ai bisogni delle persone;

⁹⁰ Per utenza fragile si intende: utenti con disabilità, fruitori di indennità di accompagnamento, speciale e di comunicazione, di età inferiore a 18 anni o pari o superiore a 75 anni; utenti con disabilità visiva appartenenti alla categoria "ciechi civili", indipendentemente dall'età; utenti con disabilità uditiva appartenenti alla categoria "sordi", indipendentemente dall'età; pensionati ultraottantenni residenti in Valle d'Aosta e nelle province autonome di Trento e Bolzano.

⁹¹ Avviato con una determinazione del Direttore Generale il 3 gennaio 2022.

- Carta Europea della Disabilità in Italia⁹² (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 altri benefici utili alla promozione dei propri diritti sul territorio nazionale e in altri Paesi dell'Unione europea. L'obiettivo è favorire la piena inclusione delle persone con disabilità nella vita sociale delle comunità. Nel 2024, è stata introdotta anche la versione digitale della carta, che può essere utilizzata accedendo tramite l'*IT Wallet*, disponibile sull'app IO;
 
- delega dell'identità digitale da remoto⁹³:** è uno strumento pensato per supportare gli utenti che, non essendo in grado di utilizzare autonomamente i servizi online dell'Istituto, possono delegare una persona di fiducia a operare in loro nome nell'esercizio dei propri diritti, superando così le difficoltà legate al divario digitale;
- servizio di invio telematico di documentazione sanitaria⁹⁴:** 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 civile⁹⁵:** 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,

⁹² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Carta europea della disabilità - Disability Card](#).

⁹³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Delega dell'identità digitale per accedere ai servizi online](#).

⁹⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-Allegazione della documentazione sanitaria - invalidità civile](#).

⁹⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps - INPS-QR-Code INPS, il servizio per le persone con disabilità](#).

inviato, salvato sul computer o dispositivo mobile ed esibito quando è necessario per accedere alle agevolazioni;

Box 10: 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, 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"**⁹⁶: si tratta di un Portale volto a garantire trasparenza e semplificazione, che offre un canale integrato e completo di informazioni per i cittadini con disabilità. Il Portale consente ai cittadini di seguire in modo puntuale l'iter delle domande relative al riconoscimento delle prestazioni di invalidità civile, cecità, sordità e disabilità, nonché dei benefici previsti dalle Leggi 68/1999 e 104/1992. Attraverso la piattaforma è possibile trasmettere documentazione medica per nuove richieste, aggravamenti o revisioni sanitarie, e consultare il giudizio medico-legale e il verbale sanitario, con una maggiore trasparenza della procedura. Il Portale fornisce anche avvisi e scadenze relativi a domande di prima istanza, revisioni e indennità di frequenza, ed è dotato di una sezione dedicata alle "Comunicazioni", che raccoglie le note inviate dall'Istituto tramite e-mail. Infine, nella sezione "Pagamenti e cedolini", gli utenti possono visualizzare i dettagli relativi agli ultimi pagamenti delle prestazioni collegate all'invalidità civile, cecità e sordità;
- **innovazioni legislative derivanti dalla riforma della disabilità**: a seguito dell'emanazione del decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62, la disciplina della disabilità è stata profondamente riformata; l'iter di accertamento medico è stato semplificato centralizzando in un unico verbale sanitario il riconoscimento dei diritti e delle prestazioni ai cittadini con disabilità, in previsione di un avvio di processo di integrazione e inclusione,

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

tramite l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato;

- **sviluppo della piattaforma per il certificato medico introduttivo:** in preparazione dell'avvio della sperimentazione della riforma della disabilità, è stata sviluppata nel corso del 2024 una piattaforma per medici certificatori, attraverso la quale si può redigere e inviare il certificato medico introduttivo, con automatizzazione della profilazione dei soggetti abilitati;⁹⁷
- **sviluppo della nuova piattaforma dati socio-economici sulle prestazioni di disabilità:** sempre in preparazione dell'avvio della sperimentazione di cui sopra, è stata preparata una nuova procedura internet per l'acquisizione dei dati socioeconomici da parte del cittadino, Associazioni di Categoria e Patronati, al fine della verifica dei requisiti amministrativi per l'erogazione delle prestazioni⁹⁸;
- **sviluppo della piattaforma per gli amministratori di sostegno:** sono iniziate le analisi che porteranno alla creazione di un portale dedicato a figure come amministratori di sostegno, sindaci, assistenti sociali, assessori, curatori, tutori per la gestione e la tutela amministrativa di persone non autosufficienti e minori abbandonati, in affidamento o adottati;
- **introduzione della Prestazione Universale:** nell'ambito della riforma della disabilità, l'articolo 34, comma 4, del decreto legislativo n. 29/2024, a decorrere dal 1° gennaio 2025, sarà introdotta la Prestazione Universale, una nuova prestazione economica riconosciuta alle persone anziane non autosufficienti, titolari di indennità di accompagnamento e con una situazione economica di particolare fragilità. A tal fine si è proceduto alla creazione e rilascio di apposita procedura internet (Decreto Anziani - Prestazione Universale) per la presentazione online della domanda di Prestazione Universale, da parte del cittadino o del suo intermediario⁹⁹;
- **implementazione del "Portale delle famiglie"¹⁰⁰:** 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

⁹⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps – INPS - Certificato introduttivo – Invalidità Civile](#).

⁹⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps – INPS - Dati socio-economici prestazioni di disabilità](#).

⁹⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps – INPS - Decreto Anziani - Prestazione Universale](#).

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

e per la maternità. L'INPS ha avviato uno studio per la realizzazione di un punto di accesso unico e integrato sul Portale dell'Istituto, attraverso il quale i genitori possano accedere in modalità proattiva, personalizzata e user-friendly a tutte le informazioni utili collegate all'evento "nascita". La piattaforma conterrà non solo servizi dell'INPS ma anche di altre Pubbliche Amministrazioni.

- **evoluzioni per assegno unico e universale (AUU):** 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, maggiorenni (fino a 21 anni con determinati requisiti) e a persone con disabilità senza limiti di età. L'importo è 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.

Anche a seguito della realizzazione di uno specifico contest che ha coinvolto il personale interno di alcune strutture centrali e delle sedi del territorio, è stato aggiornato il servizio di presentazione e consultazione delle domande di assegno unico e universale, che mira ad offrire un utilizzo più intuitivo ed agevole del servizio, così da rispondere con efficacia alle esigenze degli utenti. Anche per l'annualità 2024, per le famiglie che già percepivano l'assegno non è stata necessaria la presentazione di una nuova domanda, salvo l'onere di comunicare le eventuali variazioni da inserire nel modello di domanda (es. nascita di un nuovo figlio).

Nel corso dello stesso anno 2024 è stato realizzato il progetto di evoluzione della procedura "Assegno Unico Universale", attraverso l'uso della piattaforma trasversale dei ticket "Remedy" che consente di gestire tutte le richieste di informazione e assistenza amministrativa e tecnica relative alle domande di assegno unico e universale che presentano anomalie e complessità rispetto all'ordinario flusso di gestione o che richiedono interventi di natura tecnica. È stata avviata una fase di sperimentazione con la Direzione Regionale e le strutture territoriali delle Marche propedeutica al rilascio della piattaforma su tutto il territorio nazionale.

In continuità con l'anno precedente, l'Istituto ha realizzato video-guide personalizzate per i nuovi richiedenti dell'Assegno Unico e Universale (AUU). Questo servizio, infatti, rilascia ai destinatari del primo pagamento mensile dell'AUU una guida interattiva e

personalizzata, progettata per informare in modo semplice ed efficace i richiedenti sui loro diritti, fornendo loro specifiche informazioni necessarie in base alle loro condizioni (genitori, genitori affidatari e genitori entrambi lavoratori). La guida segnala i requisiti per il diritto a maggiorazioni in relazione a elementi come la presenza di un ISEE valido, la numerosità del nucleo familiare e la presenza di figli con disabilità, evidenziando anche le tempistiche dei pagamenti.

- **carta prepagata per acquisti di beni di prima necessità denominata “Carta Dedicata a te”**: la misura è stata rifinanziata anche per l’anno 2024 con 600mln di euro. Questa misura, di cui è titolare il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste, è destinata ai nuclei familiari non beneficiari di altre forme di sostegno al reddito elencate nel relativo decreto interministeriale, per l’acquisto di beni alimentari di prima necessità e di carburanti o, in alternativa, di abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico locali. I beneficiari, che non devono presentare domanda, sono individuati dall’INPS sulla base dei requisiti, previsti dall’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 2024, 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. Tale lista è stata trasmessa a Poste Italiane, che ha abbinato a ciascun beneficiario un numero identificativo di carta prepagata. L’INPS ha così potuto fornire ai Comuni l’elenco definitivo dei beneficiari con i rispettivi numeri identificativi delle carte. I Comuni hanno così comunicato ai beneficiari l’assegnazione del contributo e le modalità di ritiro delle carte presso gli uffici postali abilitati. Per l’annualità 2024, è stata aumentata la platea a 1.330.000 beneficiari e l’importo massimo del contributo è stato elevato a 500 euro per nucleo familiare.

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, offrendo agli utenti un nuovo canale di accesso semplice e immediato per consultare lo stato delle richieste inoltrate all’Istituto tramite interazione vocale. Per i dispositivi dotati di schermo, è possibile interagire anche tramite *touch screen*, ampliando ulteriormente le modalità di utilizzo del servizio. La *skill* si attiva pronunciando il comando

vocale “*Alexa, abilita INPS Risponde*” e consente di ricevere informazioni in tempo reale sullo stato della propria pratica, semplicemente dettando il numero di protocollo della richiesta e il proprio codice fiscale. Nel 2024, il servizio è stato ulteriormente rafforzato, sia in termini di funzionalità che di affidabilità, con l’obiettivo di migliorare l’accessibilità e l’esperienza d’uso da parte dei cittadini, rendendo l’interazione con l’Istituto ancora più semplice, veloce e inclusiva;

- **Sportello Telematico Evoluto**¹⁰¹: il servizio “Sportello Telematico” 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, inoltre, 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;
- **Intervento formativo in materia di indennità di disoccupazione connesso al Progetto di reingegnerizzazione della NASpl**: in relazione alle prestazioni di NASpl e DIS-COLL, la Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali (in collaborazione con la DCTII) a supporto del progetto di profonda reingegnerizzazione della NASpl iniziato nel 2023, ha svolto un ampio intervento formativo rivolto al personale esperto INPS, sulle novità normative e procedurali. Tale percorso è stato finalizzato a sviluppare ed aggiornare le competenze tecnico-specialistiche dei Responsabili di Team e/o funzionari competenti per materia delle Direzioni Regionali, Direzioni di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali/Filiali Metropolitane e Agenzie complesse.
- **Progetto Refactoring servizi di presentazione domande di maternità e congedi**: la riprogettazione del servizio delle domande di maternità ha mirato a adottare i nuovi standard dell’Istituto, secondo un approccio innovativo centrato sull’utenza. L’obiettivo è stato quello di arricchire il servizio con nuove funzionalità che rendano il cittadino autonomo nella valutazione dei servizi richiesti e fornire strumenti alle sedi per aumentare il livello di integrazione tra i servizi disponibili. Nel 2024, a seguito dell’emanazione del D.Lgs. n. 105 del 30 giugno 2022, che introduce il congedo di paternità obbligatorio per i lavoratori dipendenti e sostituisce il congedo obbligatorio e facoltativo del padre, è stato avviato il processo di *refactoring* di tutte le domande, partendo dal nuovo servizio per la presentazione delle domande di congedo di paternità obbligatorio a pagamento diretto, attraverso il nuovo servizio internet “Domande di maternità e di paternità”. Il nuovo

¹⁰¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale Inps – Sportello Telematico Evoluto](#).

servizio consente la presentazione, consultazione e annullamento delle domande di congedo di paternità obbligatorio a pagamento diretto. Include, altresì, la funzione di simulazione del calcolo del periodo di congedo di maternità e di congedo di paternità alternativo. Il servizio è accessibile oltre che con credenziali personali, anche dagli Enti di Patronato e operatori del *Contact Center* Multicanale. La procedura "Gestione Maternità" è stata integrata per consentire la ricerca e la visualizzazione delle pratiche di congedo di paternità obbligatorio e per consentirne la gestione in modo analogo alle altre tipologie di pratiche.

L'INPS promuove l'**inclusione e l'equità sociale** anche attraverso la partecipazione a **fondi comuni immobiliari** e a **Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR)** che svolgono un ruolo strategico nell'ambito dell'**assistenza agli anziani** e della **valorizzazione dell'edilizia sociale** in Italia.

Questi interventi costituiscono non solo una presenza concreta e continuativa, ma anche una testimonianza dell'impegno dell'Istituto verso una società più equa e inclusiva, nella quale la sostenibilità sociale rappresenta uno dei principi fondamentali dell'azione istituzionale.

Tra i fondi di partecipazione INPS si segnalano:

- **Il Fondo Investimenti per l'Abitare**, con termine previsto nel 2045, in cui l'INPS detiene una partecipazione dell'1,23%. Il fondo ha investito in 29 OICR con l'obiettivo di incrementare l'offerta di alloggi sociali in Italia, generando oltre 18.000 unità abitative e circa 6.500 posti letto in residenze temporanee e studentesche.
- **Il Fondo i3-SILVER**, istituito nel 2018 e gestito da INVIMIT SGR SpA, è orientato allo sviluppo di un nuovo modello di Senior Housing attraverso la riqualificazione e la riconversione di immobili. Tra i progetti pilota figurano quelli realizzati su immobili siti a Venezia Lido e Giulianova. La scadenza del fondo è prevista per il 2044.
- **Il Fondo Senior**, in cui l'INPS detiene una partecipazione del 68,92%, è finalizzato al sostegno all'edilizia e alla promozione della coesione sociale. Le iniziative principali comprendono le partecipazioni nel Fondo Housing Sociale Liguria, rivolto a famiglie in condizioni di svantaggio, e nel Fondo Civitas Vitae, che sostiene sia progetti immobiliari a favore delle famiglie vulnerabili, sia la realizzazione di strutture sociosanitarie per la popolazione anziana. La durata del fondo si estende fino al 2039.

- **Il Fondo Aristotele Senior**, gestito da Fabrica Immobiliare SGR S.p.A. e operativo dal 2018, è interamente dedicato al settore del Senior Living, attraverso l'erogazione di servizi sanitari e la promozione dell'interazione sociale tra anziani, indipendentemente dal loro livello di autosufficienza. Il fondo investe in immobili ubicati in diverse città italiane e ha scadenza prevista nel 2030.
- **Il Fondo Gamma**, con durata fino al 2026, è caratterizzato da una forte presenza dell'Istituto, che ne detiene circa il 99,62%. Tra i progetti principali rientra il Fondo AQ, nato per rispondere all'emergenza abitativa successiva al terremoto dell'Aquila, offrendo alloggi alle famiglie colpite. Il fondo partecipa anche alla gestione di una residenza sanitaria per anziani in Germania tramite la società Seniorensitz Rosenpark GmbH & Co KG.

Attraverso queste iniziative, l'INPS conferma il proprio impegno concreto nella promozione del welfare abitativo e della coesione sociale, con un'attenzione costante ai bisogni delle persone più vulnerabili e alle sfide poste dall'invecchiamento della popolazione.

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 promuove un ambiente di lavoro **inclusivo e finalizzato allo sviluppo continuo delle competenze**, valorizzando la formazione dei dipendenti come leva strategica per la crescita personale e il progresso dell'Istituto.

25.343DIPENDENTI DI CUI 10.195
UOMINI E 15.148 DONNE**94**NUOVI ASSUNTI NEL CORSO
DEL 2024**1.883**ORE DI FORMAZIONE
EROGATE SULLE
TEMATICHE DI DIVERSITA'
E INCLUSIONE NEL 2024

5.3. Diversità e pari opportunità



L'INPS ha investito risorse significative nella promozione delle **pari opportunità** all'interno della propria struttura organizzativa, attraverso attività e iniziative volte a **coinvolgere e sensibilizzare l'intera comunità dell'Istituto**. L'impegno si inserisce in una visione più ampia in cui **diversità e pari opportunità** rappresentano temi centrali in ogni contesto sociale e lavorativo e costituiscono **pilastri fondamentali per una società equa** e capace di riconoscere e valorizzare le specificità di ciascun individuo.

L'adozione di un approccio inclusivo favorisce il **rispetto reciproco**, contribuisce al **miglioramento dell'efficacia, dell'innovazione e della produttività** all'interno delle organizzazioni e rappresenta un **investimento strategico di lungo periodo**.

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 modificata e integrata con determinazione n. 449 del 19 dicembre 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, un organo paritetico composto da rappresentanti dell'INPS e delle Organizzazioni sindacali, che conta 53 membri¹⁰², tra titolari e supplenti, 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

¹⁰² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 2, paragrafo 2.1.

principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione;

- **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.

Il **CUG (Comitato Unico di Garanzia)** dell'INPS adotta un approccio sinergico e integrato e collabora attivamente con gli **Organi di governance dell'Istituto**, con l'**OIV (Organismo Indipendente di Valutazione)** e con le diverse Strutture centrali coinvolte, per promuovere una cultura organizzativa attenta alle tematiche di pari opportunità, benessere lavorativo e contrasto alle discriminazioni.

L'obiettivo è quello di assicurare che le iniziative messe in atto siano **frutto di un lavoro condiviso** all'interno dell'intera struttura organizzativa, dove ogni componente dell'Istituto è chiamato a contribuire in modo attivo e coordinato alla **valorizzazione della diversità** e alla **promozione dell'uguaglianza**.

Il CUG persegue tali finalità mediante la costituzione di **gruppi di lavoro tematici**, composti dai membri del Comitato in base alle competenze specifiche. Ciascun gruppo è incaricato di approfondire una determinata area tematica, garantendo un'azione mirata, qualificata e coerente con gli obiettivi strategici dell'Istituto. Le aree tematiche sono le seguenti:

- **strumenti conciliazione lavoro-vita privata**
- **benessere organizzativo – sicurezza e pari opportunità;**
- **bilancio di genere e *diversity management*;**
- **comunicazione – Linee guida per linguaggio di genere;**
- **osservatorio attivazione nuove linee guida parità di genere, certificazione di genere, performance.**

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.

Dopo un iter durato due anni, il 3 luglio 2024¹⁰³ l'INPS ha ottenuto la **Certificazione di Parità di genere** a seguito dell'espletamento del Piano *audit*, condotto dall'Organismo di certificazione

¹⁰³ La certificazione N° 2024/109798.1, ai sensi della Prassi UNI/PdR 125:2022, è stata riconosciuta dalla società Afnor Italia s.r.l., organismo certificatore accreditato.

accreditato, che ha coinvolto le Strutture centrali interessate dai temi specifici e alcune Direzioni del territorio (Direzione di Coordinamento Metropolitano di Milano, Direzione Regionale Marche, Direzione Regionale Umbria, Direzione Regionale Campania e Direzione Regionale Puglia).

L'esame dei KPI qualitativi e quantitativi previsti dalla normativa, ha attribuito all'Istituto un punteggio pari all'81%, superiore allo *score* minimo di sintesi complessivo pari al 60% richiesto per l'accesso alla certificazione.

Il riconoscimento ottenuto ha dimostrato la conformità del **Sistema di gestione per la parità di genere** e confermato l'attenzione dell'Ente verso la **tutela attiva dei propri dipendenti**. Tale impegno si concretizza nell'adozione di misure ed iniziative volte a facilitare la conciliazione dei tempi vita-lavoro, la genitorialità e la cura, l'equità di trattamento tra i generi e la prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale sui luoghi di lavoro e la diffusione di una cultura dell'inclusività e del rispetto delle diversità nell'organizzazione.

L'INPS è diventato una delle prime Amministrazioni Pubbliche - e la più grande in Europa - ad aver raggiunto questo importante traguardo.

Nel 2024 è continuata la sperimentazione del progetto **"Protagonismo maschile nella lotta contro la violenza di genere"** avviato nel 2023, nato per coinvolgere la componente maschile nel contrasto alla violenza di genere e promuovere un profondo cambiamento culturale nella lotta agli stereotipi. In particolare, è stato sperimentato il format che prevede il coinvolgimento degli agenti del cambiamento nella conduzione di *focus group* realizzati in DR Basilicata, DR Umbria e DR Piemonte. Il *feedback* ottenuto dal personale che ha preso parte agli incontri è stato positivo, tanto da proporre l'estensione del progetto nel corso dell'anno 2025 in tutte le sedi regionali INPS.

In parallelo, sono stati portati avanti **percorsi formativi per le Consigliere e i Consiglieri di Fiducia (CdF)**¹⁰⁴. Complessivamente, dall'inizio dell'operatività dei CdF, sono state rilevate 293 segnalazioni, di cui 76 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 da parte del segnalante. Con particolare riferimento al 2024, si sono registrate 78 segnalazioni, di cui 20 prese in carico, suddivise in: 5 episodi di discriminazioni, 3 casi di mobbing, 8 casi di molestie, 2 episodi di *straining* e 2 di altre tipologie.

¹⁰⁴ Il numero totale di CdF nel corso del 2024 è pari a 21 consiglieri/e.

Il CUG ha inoltre partecipato con la Direzione Centrale Formazione e Accademia INPS alla definizione del percorso formativo sui temi della parità e delle pari opportunità rivolto a tutto il personale.



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 Tabella 13, 14 e 15, 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 2-7

GRI 405-1

Tabella 13: Composizione del personale per genere e fasce di età			
	2022	2023	2024
Numero totale dei componenti del CdA (n.)	5	4¹⁰⁵	4
Uomini	3	2	2
Donne	2	2	2
Numero totale componenti del CdA per fasce d'età (n.)	5	4	4
Età inferiore a 30 anni	0	0	0
Età compresa tra i 30 e i 50 anni	1	1	0
Età superiore ai 50 anni	4	3	4
Numero totale dei componenti del CdA (%)			
Uomini	60%	50%	50%
Donne	40%	50%	50%
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%	25%	0%
Età superiore ai 50 anni	80%	75%	100%
Numero totale di dipendenti (n.)	23.303	26.728	25.343
Numero totale di dipendenti per genere (%)			
Uomini	41,54%	40,68%	40,23%
Donne	58,46%	59,32%	59,77%

¹⁰⁵ Membri del CdA che hanno ricoperto la loro carica fino al commissariamento avvenuto nel mese di giugno 2023.

Tabella 13: Composizione del personale per genere e fasce di età

	2022	2023	2024
Numero totale di dipendenti per fasce di età (%)			
Età inferiore a 30 anni	0,70%	3,78%	1,53%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni	25,08%	35,38%	37,10%
Età superiore ai 50 anni	74,22%	60,84%	61,37%

GRI 405-1

Tabella 14: Numero totale di dipendenti per categoria e genere

	2022	2023	2024
Totale dirigenti (n.)	405	398	368
Uomini (%)	57,53%	58,54%	57,88%
Donne (%)	42,47%	41,46%	42,12%
Totale professionisti (n.)	917	924	945
Uomini (%)	44,49%	44,70%	43,60%
Donne (%)	55,51%	55,30%	56,40%
Totale impiegati (n.)	21.981	25.406	24.030
Uomini (%)	41,12%	40,25%	39,83%
Donne (%)	58,88%	59,75%	60,17%

GRI 405-1

Tabella 15: Numero totale di dipendenti per categoria e fasce di età (n., %)

	2022	2023	2024
Totale dirigenti (n.)	405	398	368
Età inferiore a 30 anni (%)	0,00%	0,00%	0,00%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	12,84%	14,57%	10,87%
Età superiore ai 50 anni (%)	87,16%	85,43%	89,13%
Totale professionisti (n.)	917	924	945
Età inferiore a 30 anni (%)	0,00%	0,54%	0,32%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	26,83%	33,66%	34,85%
Età superiore ai 50 anni (%)	73,17%	65,80%	64,83%
Totale impiegati (n.)	21.981	25.406	24.030
Età inferiore a 30 anni (%)	0,75%	3,95%	1,61%
Età compresa tra i 30 e i 50 anni (%)	25,24%	35,77%	37,59%
Età superiore ai 50 anni (%)	74,02%	60,28%	60,80%

La Tabelle 16a e 16b 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 16a: Rapporto tra lo stipendio base delle donne rispetto a quello degli uomini per categoria (%)

	2022	2023	2024
Dirigenti	96,20%	98,54%	100,65%
Professionisti	99,38%	98,84%	98,97%
Impiegati	98,83%	99,05%	100,12%

GRI 405-2

Tabella 16b: Rapporto tra la retribuzione delle donne rispetto a quella degli uomini per categoria (%)

	2022	2023	2024
Dirigenti	95,95%	96,33%	102,52%
Professionisti	104,70%	90,87%	96,29%
Impiegati	97,22%	97,31%	97,95%

Come illustrato nella Tabella 16a, i Dirigenti donna hanno visto un miglioramento costante dello stipendio base, passando da un rapporto pari a 96,20 % nel 2022 al 100,65% nel 2024. Gli Impiegati hanno mantenuto una tendenza positiva, raggiungendo il 100,12% nel 2024 mentre i Professionisti hanno mostrato nuovamente un aumento nel 2024. Nella Tabella 16b, la retribuzione totale delle donne rispetto agli uomini tra i Dirigenti ha mantenuto un trend costante con valori pari a 95,95% nel 2022 e 102,52% nel 2024. Gli Impiegati hanno registrato una continua crescita, mentre i Professionisti hanno segnalato una flessione significativa, passando dal 104,70% nel 2022 al 96,29% nel 2024. Per gli stakeholder interessati a consultare i valori assoluti delle retribuzioni dirigenziali e le politiche salariali dell'Istituto, si rimanda alla sezione "Amministrazione Trasparente"¹⁰⁶ del portale istituzionale.

Inoltre, in un'ottica di continuo miglioramento e impegno nella costruzione di un ambiente lavorativo inclusivo e stimolante, il CUG, nel corso del 2024, ha promosso diverse **attività di formazione** su tematiche quali le **pari opportunità**, il **benessere dei dipendenti** e la **lotta contro le discriminazioni**. La Tabella 17 riassume la ripartizione delle **ore di formazione fruite**, suddivise per fasce di età e genere. Questi dati, fondamentali per analizzare l'effettiva distribuzione delle

¹⁰⁶ 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 17¹⁰⁷: Ore di formazione fruite nel 2024 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.)	660	1223
(%)	(35,05%)	(64,95%)
Dipendenti < 30 anni	30	34
Dipendenti da 31 a 50 anni	325	538
Dipendenti > 50 anni	305	651

Disability Management

Il target 5 dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n. 8 dell'Agenda ONU 2030 mira a garantire un'occupazione piena e produttiva, un lavoro dignitoso per tutti ed in particolar modo per i lavoratori con disabilità; la rilevanza dell'impegno collettivo per la piena realizzazione professionale è riconosciuta anche dall'articolo 27 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità.

Nel 2024 l'INPS ha continuato a rafforzare le misure di valorizzazione dei dipendenti con disabilità. Dopo la nomina nel 2023 del *Disability Manager* Centrale¹⁰⁸ all'interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica, sono stati istituiti i *Disability Manager* Territoriali¹⁰⁹ (di seguito *DMT*) presso le Direzioni Regionali e le Direzioni di Coordinamento Metropolitano. Queste figure dirigenziali costituiscono un'estensione sul territorio del ruolo di mediatore del *Disability Manager* Centrale, facilitano l'accesso, la permanenza e il rientro al lavoro dei dipendenti con disabilità in tutte le sedi INPS e suggeriscono l'adozione di eventuali accomodamenti ragionevoli individualizzati¹¹⁰.

I *DMT* rendicontano la propria attività monitorando le problematiche segnalate dalle strutture locali e inviano al *Disability Manager* Centrale un resoconto annuale delle attività svolte. Successivamente, il *Disability Manager* Centrale stila una relazione annuale complessiva in cui

¹⁰⁷ Fonte: Dati reperiti dalla *Relazione CUG – Istituto Nazionale Previdenza Sociale – INPS 2025 | Portale CUG*.

¹⁰⁸ "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità", art. 39 ter del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, modificato dall'art. 10 del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75 e dall'art. 6 Decreto Legislativo 13 dicembre 2023, n. 222.

¹⁰⁹ INPS.HERMES.03/12/2024.0004090 avente ad oggetto: Istituzione della figura del *Disability Manager* territoriali. L'Hermes prevede anche l'aggiornamento della pagina Amministrazione Trasparente del sito con le delibere di nomina e i recapiti dei *DMT*.

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.

sono evidenziate le eventuali criticità emerse nell'intero territorio e vengono suggeriti gli accorgimenti da adottare per migliorare l'inclusione lavorativa dei dipendenti con disabilità.

La sinergia tra i *Disability Manager* contribuisce all'abbattimento delle barriere che non permettono la piena realizzazione dei lavoratori INPS con disabilità favorendo la condivisione di buone pratiche che possono essere estese a livello nazionale.

Al fine di rafforzare la cultura inclusiva all'interno dell'INPS, il *Disability Manager* Centrale ha redatto e diffuso, tra gli stakeholder interni (circa 26.000 dipendenti), il primo **Vademecum sul linguaggio inclusivo**¹¹¹ per garantire in Istituto una comunicazione rispettosa delle diversità, priva di stereotipi e discriminazione di qualunque genere, e favorire la riduzione delle disuguaglianze.

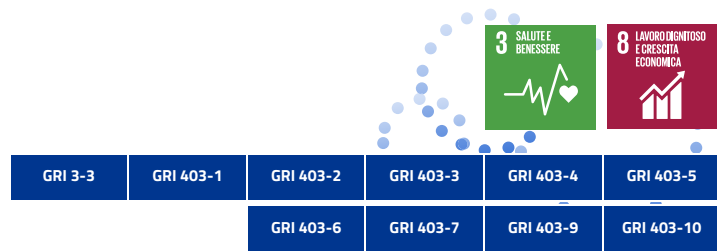
Il Vademecum invita tutti i dipendenti a riflettere sull'importanza del linguaggio nella vita lavorativa e sociale. Viene promossa una comunicazione che mette al centro la persona e non una delle sue caratteristiche e che si basa sui principi della Convenzione ONU e sulla normativa vigente¹¹², in cui i termini "handicap" e "portatore di handicap/diversamente abile" sono sostituiti da "condizione di disabilità" e "persona con disabilità".

Il Vademecum si propone di contribuire alla rimozione delle barriere comunicative che impediscono la piena valorizzazione di ciascun essere umano, basandosi sul principio secondo cui: *"Un uso corretto della terminologia permette che la comunicazione avvenga non solo in maniera adeguata, ma anche rispettosa delle diversità e dei diritti umani, in linea con il ruolo di tutela sempre maggiore che l'INPS svolge verso le fasce più vulnerabili della popolazione."*

¹¹¹ INPS.HERMES.001347 del 04/04/2024 avente ad oggetto: Vademecum "Il linguaggio inclusivo: le parole della disabilità".

¹¹² Art. 4 Decreto Legislativo 3 maggio 2024, n. 62, "Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato".

5.4. Salute e sicurezza



L'Area Tutela Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro, incardinata all'interno della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica (DCBOSL), è responsabile del presidio della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in conformità al Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 (Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro). L'obiettivo prioritario di questa attività è la riduzione, o laddove possibile l'eliminazione, dei rischi connessi all'attività lavorativa, al fine di garantire ambienti di lavoro sicuri e prevenire infortuni e malattie professionali.

Il Direttore della DCBOSL, in qualità di **Datore di Lavoro**¹¹³ per gli uffici della Direzione Generale, è incaricato della predisposizione del Piano degli Interventi, dell'organizzazione del Servizio di Prevenzione e Protezione mediante la designazione del relativo responsabile, nonché dell'analisi della normativa per l'elaborazione di istruzioni operative che assicurino l'uniforme applicazione delle disposizioni in tutto l'Istituto.

La **responsabilità datoriale** è inoltre decentrata sul territorio, come stabilito da una decisione dell'organo di indirizzo politico dell'Ente. Sono infatti considerati Datori di Lavoro anche i **Direttori Regionali, i Direttori dei Coordinamenti Metropolitani, i Direttori delle sedi Provinciali e i Direttori delle Filiali Metropolitane**, ciascuno per il proprio ambito di competenza.

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 attiva dei lavoratori e il loro coinvolgimento nei processi decisionali in materia di salute e sicurezza sono garantiti attraverso la figura del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), secondo quanto previsto dagli articoli 47 e 50 del D. Lgs. 81/2008. Il RLS contribuisce allo sviluppo, all'implementazione e alla valutazione del sistema di gestione della

¹¹³ 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.

salute e sicurezza, rappresentando un canale fondamentale di confronto tra i lavoratori e la struttura organizzativa.

Oltre ai canali previsti dalla normativa, ciascun Datore di Lavoro, nell'ambito della propria autonomia decisionale, può rafforzare le attività di informazione e comunicazione adottando strumenti aggiuntivi come *repository documentali*, *mailing list*, bollettini informativi e pagine *web* dedicate in ambiente intranet, allo scopo di diffondere in modo capillare aggiornamenti, istruzioni e buone pratiche in materia.

All'interno di ciascuna sede dell'Istituto, i Datori di Lavoro elaborano un **Piano di Emergenza ed Evacuazione**¹¹⁴ che fornisce istruzioni dettagliate per la gestione di ogni tipo di emergenza. Inoltre, i potenziali rischi derivanti dall'accoglienza del pubblico nelle strutture dell'INPS – considerando che l'Istituto gestisce i rapporti con l'utenza sia attraverso i canali *web* sia mediante il ricevimento diretto nelle sedi distribuite su tutto il territorio nazionale – sono presidiati a livello locale dai singoli Datori di Lavoro. Le misure di prevenzione e protezione adottate riguardano principalmente aspetti legati alla logistica degli uffici, alla vigilanza, interna o affidata a soggetti esterni, e a specifici programmi di formazione.

L'identificazione dei "pericoli" e la valutazione dei rischi, svolte in conformità agli articoli 28 e 29 del D. Lgs. 81/2008¹¹⁵, conducono alla redazione del **Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)** e alla definizione di un programma di mitigazione volto alla riduzione e, ove possibile, alla progressiva eliminazione dei rischi stessi. I singoli Datori di Lavoro, oltre 130 su tutto il territorio nazionale, si avvalgono del supporto tecnico-professionale dei Servizi di Prevenzione e Protezione¹¹⁶ e dei Medici Competenti¹¹⁷ per effettuare tale valutazione e redigere i DVR. Con cadenza annuale, i DVR redatti per la sede centrale e per ciascuna sede territoriale vengono aggiornati, condivisi e discussi con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza¹¹⁸ (di seguito RLS). In tale sede vengono anche analizzati altri aspetti previsti dalla normativa, come l'andamento degli infortuni, delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria, nonché

¹¹⁴ Ai sensi dei DPR 151/2011 e DM 02/09/2021.

¹¹⁵ Artt. 28 - Oggetto della valutazione dei rischi - e 29 - Modalità di effettuazione della valutazione dei rischi - del D. Lgs. 81/2008.

¹¹⁶ 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).

¹¹⁷ 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).

¹¹⁸ Ai sensi del D. Lgs. 81/2008 art. 35.

l'efficacia dei dispositivi di protezione individuale e i programmi di informazione e formazione destinati a garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori.

I servizi di medicina del lavoro all'interno dell'INPS sono gestiti dai **Medici Competenti**, individuati tra il personale dell'Istituto. Essi sono responsabili delle attività di **prevenzione dei rischi occupazionali e di promozione della salute del personale**, in conformità alla normativa vigente. In particolare, il Medico Competente provvede alla creazione, all'aggiornamento e alla custodia della cartella sanitaria e di rischio per ciascun lavoratore sottoposto a sorveglianza sanitaria. Le visite mediche comprendono esami clinici e biologici, nonché eventuali indagini diagnostiche specifiche in relazione ai rischi individuati, con la possibilità di avvalersi della consulenza di medici specialisti, scelti in accordo con il Datore di Lavoro.

Oltre all'attività di sorveglianza sanitaria, il Medico Competente partecipa attivamente alla valutazione dei rischi, collabora all'organizzazione del **primo soccorso** e alle attività di formazione dei lavoratori, effettua sopralluoghi periodici negli ambienti di lavoro, partecipa a ricerche in ambito di medicina occupazionale e contribuisce alla definizione di soluzioni per le problematiche del personale con disabilità. Promuove inoltre programmi volontari per la tutela e il miglioramento della salute dei lavoratori. Tutti i dati trattati nell'ambito della sorveglianza sanitaria sono gestiti nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (GDPR), e solo il Medico Competente è autorizzato al trattamento dei dati sanitari 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'INPS assicura un'adeguata **formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro**, in conformità agli articoli 36 e 37 del Decreto Legislativo n. 81/2008 e agli Accordi della Conferenza Permanente per i Rapporti tra lo Stato e le Regioni. La formazione obbligatoria, comprensiva degli aggiornamenti periodici previsti, è rivolta a tutte le figure individuate dal Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (TUSSL): dirigenti, preposti, lavoratori, Rappresentanti dei Lavoratori per la

Sicurezza (RLS), Responsabili e Addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP e ASPP), nonché ai membri delle squadre di emergenza antincendio e di primo soccorso.

Oltre ai percorsi previsti dalla normativa, l'Istituto promuove specifici interventi formativi dedicati ad alcune figure strategiche, come i Coordinatori delle emergenze e i Tutor che affiancano i colleghi con disabilità. Rientrano inoltre nell'offerta formativa dell'Ente i corsi di primo soccorso – sia di base che di aggiornamento – e i moduli dedicati alla sicurezza sul posto di lavoro, destinati a tutto il personale.

Per maggiori dettagli relativi alla formazione erogata in materia di salute e sicurezza sul lavoro – adempimento obbligatorio per legge¹¹⁹ – si rimanda alle tabelle seguenti. La Tabella 18 riporta il totale delle ore di formazione svolte, mentre la Tabella 19 indica il numero complessivo di persone formate sul tema.

Tabella 18¹²⁰: Ore di formazione obbligatoria su salute e sicurezza			
	2022	2023	2024
Totale ore di formazione su sicurezza (obbligatoria)	132.609	57.251	20.701

Tabella 19: Formazione obbligatoria su salute e sicurezza ai dipendenti, per categoria			
	2022	2023	2024
Totale dipendenti formati su salute e sicurezza (n.)	18.386	7.691	2.673
(%)	(78,90%)	(28,78%)	(10,55%)
Dirigenti	327	51	47
Professionisti	486	514	128
Impiegati	17.573	7.126	2.498

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 20 e 21 sottostanti illustrano una panoramica comparativa tra gli anni 2022 e 2024, 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.

¹¹⁹ Ai sensi dell'art. 37 del D. Lgs. 81/08.

¹²⁰ Fonte: Dati reperiti dal Portale CUG – Relazioni [2023](#), [2024](#), [2025](#).

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 20: Infortuni sul lavoro

	2022	2023	2024	Var. p.p. ¹²¹ /var % 2024/2023
Numero di incidenti a lavoratori dipendenti (n.)	144	138	106	-23,19%
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	144	138	106	-23,19%
Ore Lavorate (h.)	41.007.600	47.249.100	44.827.200	-5,13%
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro (n.)¹²²	0	0	0	0
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi) (n.)¹²³	0	0	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili (n.)¹²⁴	3,51	2,92	2,36	-19,18%

¹²¹ La dicitura "Var. p.p." indica la variazione in termini di punti percentuali.

¹²² 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.

¹²³ Tasso di infortuni gravi sul lavoro = (numero totale di infortuni gravi sul lavoro nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

¹²⁴ Tasso di infortuni sul lavoro registrabili = (numero totale di infortuni registrabili nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

Tabella 21: Numero di malattie a lavoratori dipendenti			
	2022	2023	2024
Numero totale di casi di malattia professionale registrabili	0	1	3
Di cui di decesso causati da malattia professionale	0	0	0

Dei 106 infortuni rilevati nel corso del 2024, le principali tipologie di incidenti sono riconducibili a 50 infortuni per contatto o deviazione: movimento verticale, caduta, sforzo fisico a carico del sistema muscolo-scheletrico, scivolamento o inciampamento con e senza caduta, passo falso, torsione di gamba o caviglia e 56 incidenti in itinere. Rispetto al 2023, in cui si sono registrati 138 casi, si osserva un decremento del 23% circa.

Inoltre, nel 2024 si segnalano tre casi di malattia professionale.

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



L'attrazione dei talenti, la valorizzazione delle risorse umane e la promozione del benessere dei dipendenti sono elementi chiave all'interno della macroarea relativa alla gestione del capitale umano dell'INPS.

Il personale dell'Istituto è caratterizzato da una pluralità di competenze, esperienze e conoscenze e riveste un **ruolo insostituibile e centrale nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali**. La valorizzazione di questo patrimonio umano costituisce un pilastro strategico per garantire l'efficienza e la qualità dei servizi offerti.

L'INPS si distingue, nel panorama della Pubblica Amministrazione, per l'approccio proattivo con cui promuove iniziative di successo volte alla tutela e al benessere dei propri dipendenti. Questo impegno non è considerato un semplice elemento accessorio, ma una **componente strutturale e imprescindibile per il corretto funzionamento dell'organizzazione**. Investire nella gestione del personale significa, per l'Istituto, avviare un percorso sistematico e finalizzato alla crescita continua dei propri talenti. La consapevolezza che solo un personale formato, motivato e pienamente coinvolto nella propria missione sociale possa rispondere adeguatamente alle aspettative del Paese è alla base della strategia dell'INPS in materia di sviluppo e benessere organizzativo.

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** (di seguito DCPCG) e la **DC Organizzazione** (di seguito DCO) nella definizione dei criteri per la misurazione dei carichi di lavoro ai fini del dimensionamento dei fabbisogni del personale. Riconoscendo il ruolo cruciale delle persone nell'erogare servizi di qualità e nell'instaurare una relazione più stretta con

gli utenti, nel corso del 2024 la DCRU, congiuntamente alla DCO e alla DCPCG e alla **DC Formazione e Accademia INPS** (di seguito DCFAI), ha posto al centro del proprio approccio il potenziamento delle competenze e del coinvolgimento dei dipendenti, istaurando le basi per la transizione a una *competence-based organization*. In linea con il progetto RiVa ("La gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore Pubblico") del Dipartimento della Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, si intende implementare un modello di gestione delle risorse umane basato su competenze e profili di ruolo, al fine di migliorare la programmazione e il reclutamento del personale, l'ottimale allocazione delle risorse e la realizzazione di percorsi formativi mirati.

La 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 la **DCO** e la **DC Comunicazione** (di seguito 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** (di seguito DCBOSL) che promuove iniziative mirate a migliorare e incrementare il benessere fisico e psicologico dei dipendenti, al fine di ottimizzare le condizioni di lavoro degli stessi. 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 2024, le Direzioni Centrali dell'INPS hanno proseguito le attività di gestione del capitale umano attraverso il programma trasversale di **Gestione del Cambiamento** (*Change Management*), finalizzato alla valorizzazione dei dipendenti dell'Istituto.

Il programma si articola su **quattro pilastri fondamentali**. In primo luogo, mira a **diffondere la conoscenza della visione e delle strategie dell'Istituto**, con l'obiettivo di favorire una maggiore comprensione e stimolare il coinvolgimento del personale, rafforzando il senso di appartenenza

e la motivazione. Parallelamente, prevede la **definizione di una strategia di sviluppo del personale** basata sulle competenze, attraverso l'identificazione e la promozione di quelle necessarie a sostenere l'evoluzione organizzativa.

Un ulteriore obiettivo consiste nella **sistematizzazione delle conoscenze dell'Istituto**, al fine di organizzare e rendere accessibile il patrimonio informativo, sia attuale che futuro, facilitandone la consultazione da parte dei dipendenti. Infine, il programma promuove **l'adozione di nuove modalità di lavoro**, più aderenti alle esigenze del personale e capaci di abilitare l'utilizzo efficace dei nuovi strumenti digitali.

Attrazione dei talenti in INPS

Nel corso del 2024, l'INPS ha proceduto all'assunzione di 94 unità di personale, portando il numero complessivo dei dipendenti dell'Istituto a 25.343 unità a fronte di 1.456 cessazioni, mantenendo l'età media del personale dell'Istituto a 51 anni. Allo stesso tempo ha portato avanti le politiche orientate alle selezioni interne sia in termini di progressione verticale che orizzontale e ha fatto fronte alle riforme della disabilità e al reintegro del personale ispettivo, avviando le relative procedure mirate al reclutamento di nuovo personale.

Le procedure valutative per le **progressioni verticali in deroga**, avviate già dal 2023 al fine di ottimizzare e strutturare verso figure di livello più alto la distribuzione delle risorse umane tra le diverse aree funzionali, permettono 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 2024 il passaggio di 585 dipendenti all'Area degli Assistenti e di 1.922 dipendenti all'Area dei Funzionari¹²⁵.

La Tabella 22 che segue riporta i dati relativi a nuovi assunti, dipendenti cessati e il turnover nel periodo 2022-2024, dettagliati per genere e fasce di età.

¹²⁵ Il 13 febbraio 2025 è stato completato l'iter per le progressioni verticali in deroga, con la conclusione formale delle procedure di passaggio di 314 Assistenti all'area Funzionari.

Tabella 22: Nuove assunzioni e turnover totali, per genere e per fasce di età¹²⁶

	2022	2023	2024
Numero totale dei nuovi dipendenti assunti durante l'anno (n., %), di cui:	774 (3,32%)	4.883 (18,27%)	94 (0,37%)
Uomini	406	1.842	38
% Uomini	4,19%	16,94%	0,37%
Donne	368	3.041	56
% Donne	2,70%	19,18%	0,37%
Numero totale dei nuovi dipendenti assunti durante l'anno (n., %), di cui:	774 (3,32%)	4.883 (18,27%)	94 (0,37%)
Sotto i 30 anni di età	76	584	3
% Sotto i 30 anni di età	46,34%	57,82%	0,77%
Tra i 30 e i 50 anni di età	538	3.996	64
% Tra i 30 e i 50 anni di età	9,20%	42,26%	0,68%
Sopra i 50 anni di età	160	303	27
% Sopra i 50 anni di età	0,93%	1,86%	0,17%
Numero totale dei dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione durante l'anno (n., %), di cui:	1.530 (6,57%)	1.472 (5,51%)	1.456 (5,75%)
Uomini	668	655	702
% Uomini	6,90%	6,02%	6,89%
Donne	862	817	754
% Donne	6,33%	5,15%	4,98%
Numero totale dei dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione durante l'anno (n., %), di cui:	1.530 (6,57%)	1.472 (5,51%)	1.456 (5,75%)
Sotto i 30 anni di età	1	12	5
% Sotto i 30 anni di età	0,61%	1,19%	1,29%
Tra i 30 e i 50 anni di età	40	122	122
% Tra i 30 e i 50 anni di età	0,68%	1,29%	1,30%
Sopra i 50 anni di età	1.489	1.338	1.329
% Sopra i 50 anni di età	8,61%	8,23%	8,55%

Nel 2024, il turnover del personale INPS presenta dinamiche coerenti con quelle osservate nel triennio precedente. Sono stati infatti assunti **94 nuovi dipendenti** (0,37% del totale), di cui **56 donne** e **38 uomini**, confermando la tendenza a una maggiore presenza femminile tra le nuove risorse.

¹²⁶ Il turnover è calcolato come il numero dei dipendenti assunti, a cui è stato sottratto il numero dei dipendenti che hanno lasciato l'Istituto.

Per quanto riguarda le **uscite**, nel 2024 hanno lasciato l'Istituto **1.456 dipendenti** (5,75%), di cui **754 donne** e **702 uomini**. Anche in questo caso si conferma una **maggiore incidenza delle uscite femminili**. La maggior parte delle cessazioni riguarda personale con **oltre 50 anni di età**, confermando l'impatto del **ricambio generazionale** in corso.

GRI 2-7

Inoltre, la **quasi totalità dei dipendenti** (99,83%) dell'Istituto ha un contratto a tempo indeterminato.

Nella Tabella 23 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 23: Dipendenti – contratti a tempo pieno e a tempo parziale, per genere			
	2022	2023	2024
Totale dei dipendenti	23.303	26.728	25.343
Di cui uomini, n.	9.679	10.873	10.195
(%)	(41,54%)	(40,68%)	(40,23%)
Di cui donne, n.	13.624	15.855	15.148
(%)	(58,46%)	(59,32%)	(59,77%)
Dipendenti a tempo indeterminato	23.303	26.672	25.301
Di cui uomini, n.	9.679	10.844	10.174
(%)	(41,54%)	(40,66%)	(40,21%)
Di cui donne, n.	13.624	15.828	15.127
(%)	(58,46%)	(59,34%)	(59,79%)
Dipendenti a tempo determinato	0	56	42
Di cui uomini, n.	0	29	21
(%)		(51,79%)	(50%)
Di cui donne, n.	0	27	21
(%)		(48,21%)	(50%)
Dipendenti a tempo pieno	22.261	25.771	24.465
Di cui uomini, n.	9.522	10.695	10.035
(%)	(42,77%)	(41,50%)	(41,02%)
Di cui donne, n.	12.739	15.076	14.430
(%)	(57,23%)	(58,50%)	(58,98%)
Dipendenti a tempo parziale	1.042	957	878
Di cui uomini, n.	176	178	160
(%)	(16,89%)	(18,60%)	(18,22%)
Di cui donne, n.	866	779	718
(%)	(83,11%)	(81,40%)	(81,78%)

Al fine di rafforzare la propria capacità di attrarre e fidelizzare i talenti, l'Istituto ha continuato con determinazione nel percorso di valorizzazione del personale e promozione del benessere

organizzativo, con l'obiettivo di offrire un ambiente di lavoro sempre più accogliente, inclusivo e gratificante. In questa direzione si sono svolte diverse iniziative, tra cui l'adozione di strumenti digitali pensati per migliorare l'esperienza dei dipendenti nelle fasi di inserimento e integrazione, nonché l'estensione dei benefici di welfare aziendale.

Quest'ultima linea d'azione ha previsto, in particolare, la stipula di accordi non onerosi con operatori economici selezionati, al fine di garantire sconti e agevolazioni dedicate ai dipendenti e ai loro familiari, come meglio dettagliato nei paragrafi successivi.

Valorizzazione del personale: tra formazione e performance management

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 del sistema di Knowledge Management, in collaborazione con le DC Organizzazione (DCO) e la DC Comunicazione (DCC).

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.

Il Piano Triennale della Formazione 2024-2026 ha delineato le attività strategiche di formazione, evidenziando i fabbisogni formativi del personale e curando la crescita delle risorse umane in tutti i suoi aspetti, con l'obiettivo di aumentare il valore offerto all'utenza.

L'attività di formazione nel 2024 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 2024 sono stati 21.905 i dipendenti che hanno partecipato ad almeno un intervento formativo, per un totale di **667.852 ore di formazione** fruite complessivamente. Una media di circa 30,49 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.

Si riporta, di seguito, la tabella aggiornata con i dati relativi all'anno 2024:

GRI 404-1

Tabella 24: Ore totali di formazione ed ore medie di formazione annua per categoria e genere ¹²⁷				
	2022	2023	2024	Var.% 2024/2023
Ore totali di formazione	681.354	1.311.776	667.852	-49,09%
Ore totali di formazione per categoria (n.)				
Dirigenti	30.773	12.195	9.363	-23,22%
Professionisti	17.789	33.789	17.178	-49,16%
Impiegati	632.792	1.265.792	641.311	-49,34%
Ore medie di formazione per singolo dipendente	29,24	49,08	26,35	-46,31%
Ore medie di formazione per singolo dipendente per genere (n.)				
Uomini	30,71	46,16	25,09	-45,65%
Donne	28,19	51,08	27,20	-46,75%
Ore medie di formazione per singolo dipendente per categoria (n.)				
Dirigenti	75,98	30,64	25,44	-16,97%
Professionisti	19,40	36,57	18,18	-50,29%
Impiegati	28,79	49,82	26,69	-46,43%

Lo scostamento percentuale dell'anno 2024 rispetto all'anno precedente è dovuto all'immissione in ruolo nel 2023 di oltre 5.000 neoassunti e alla conseguente massiva formazione fruita da costoro durante l'anno.

Una delle novità principali della DCFAI per l'anno 2024 è stata l'adozione della piattaforma di formazione *SuccessFactors*. Tale piattaforma insieme ad altri elementi quali gli sviluppi dei

¹²⁷ 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.

progetti PES in tema di rilevazione dei fabbisogni di formazione, di crediti formativi per il valore pubblico correlati all'erogazione delle attività formative e di valutazione della formazione, contribuisce significativamente a trasformare il sistema di pianificazione annuale delle attività formative. Inoltre, l'introduzione di un sistema di mappatura e correlata rilevazione di gap di competenze professionali permetteranno di evolvere verso un sistema complessivo di offerta formativa, caratterizzato da aspetti fortemente innovativi.

A fronte del precedente processo di rilevazione dei fabbisogni formativi e di pianificazione, in cui erano rappresentate in un circoscritto documento programmatico le attività formative rispondenti al fabbisogno rilevato, ovvero predeterminate nel numero delle stesse nonché in quello dei destinatari da raggiungere, il nuovo processo di programmazione dell'offerta formativa intende introdurre elementi di maggiore flessibilità organizzativa. Quest'ultima sarà raggiunta anche grazie al processo di rilevazione dei fabbisogni di formazione che sarà fondato su una struttura ricorsiva, in grado di attenersi alle esigenze emergenti.

In tal senso, pur mantenendo la pianificazione delle attività in un documento programmatico che segue le linee guida organizzative per la definizione annuale di un piano pluriennale della formazione, il nuovo sistema dell'offerta formativa intende:

- aggiornare e integrare, mediante una **rilevazione rolling** dei fabbisogni, il numero e le tematiche delle attività formative programmate specificamente in ragione delle ulteriori necessità subentranti in corso d'anno per qualsivoglia esigenza organizzativa;
- proporsi quale **"offerta" di attività formative** cui ciascun dipendente – tramite la filiera autorizzativa dirigenziale e nell'ambito delle specificità progettuali di ciascuna attività – potrà manifestare interesse a partecipare.

Infine, si segnalano i prestigiosi riconoscimenti ottenuti nel 2024 dalla Direzione Centrale Formazione e Accademia INPS (DCFAI) per il progetto **"Onboarding Neoassunti INPS 2023 – Progetto formativo per accoglienza e orientamento"**, finalizzato a facilitare l'ingresso e l'integrazione dei nuovi dipendenti all'interno dell'Istituto.

Nel dettaglio, il progetto ha ricevuto:

- il **Primo Premio del "Premio Filippo Basile 2024 per la Formazione nella Pubblica Amministrazione"**, promosso dall'Associazione Italiana Formatori (AIF), nella sezione *Processi e Progetti Formativi*;
- il **Primo Premio nella sezione PA del Premio FORUMPA2024**.

In occasione del Premio AIF, la DCFAI è stata inoltre invitata a partecipare alla **Vetrina delle eccellenze delle Amministrazioni Pubbliche** partecipanti alla XVII edizione del Premio nazionale AIF "Filippo Basile", tenutasi a Perugia nel settembre 2024.

Tali riconoscimenti testimoniano l'impegno costante dell'INPS nell'innovazione dei percorsi formativi e nella valorizzazione delle persone, confermandone il ruolo di riferimento nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana.

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.

Ai sensi dell'art. 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 150/2009, la performance individuale si riferisce a elementi legati al conseguimento di specifici obiettivi, sia individuali che di gruppo. Essa comprende la valutazione delle competenze, dei comportamenti professionali e organizzativi, nonché il contributo effettivo fornito dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e dell'intero Ente.

La misurazione e valutazione della performance individuale rappresenta, quindi, una leva gestionale di rilievo, in quanto si configura come uno strumento di motivazione, orientamento e sviluppo. In particolare, essa riveste un ruolo strategico nel supportare i processi di cambiamento organizzativo e nella trasformazione dei modelli di servizio, in un'ottica orientata alla creazione di valore per gli stakeholder, sia interni che esterni.

Le finalità del Sistema di valutazione individuale sono di natura economica e di sviluppo professionale, contribuendo all'erogazione di premi annuali e favorendo la valorizzazione dei meriti dei dipendenti, elementi fondamentali da considerare nella definizione di percorsi formativi, di crescita professionale e di carriera.

A tal proposito, si segnala che, con deliberazione n. 154 del 18 dicembre 2024, il Consiglio di Amministrazione ha definito i principi e i criteri per l'attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMVPI), rivolto al personale dirigente, medico, professionista e delle Aree dell'Istituto, segnando l'inizio di un processo di evoluzione degli attuali sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale, al fine di definire un adeguato riconoscimento sui meccanismi di carriera e di sviluppo del personale. In particolare, per

professionisti legali, tecnico edilizi, statistico attuariali e per il personale medico, il sistema è stato in toto rinnovato orientandolo anche alla finalità di sviluppo.

Conformemente alle prescrizioni del D. Lgs. 150 del 2009¹²⁸, per quanto riguarda il personale del comparto funzioni centrali, il SMVPI individua come oggetto di valutazione **tre diverse dimensioni**:

- **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.

In particolare, il peso delle componenti da prendere a riferimento per le finalità di carriera e di sviluppo, hanno visto un aumento, rispetto al pregresso, dell'incidenza del contributo individuale e delle abilità rispetto agli obiettivi di gruppo. È stata inoltre prevista l'introduzione di meccanismi di informazione, calibrazione e di *feedback* per agevolare il processo valutativo e la partecipazione durante tutto il ciclo di valutazione.

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, 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 adottato dall'INPS si articola in una pluralità di strumenti, sia di natura economica sia orientati allo sviluppo professionale e personale dei dipendenti. Oltre ai riconoscimenti economici, quali il Trattamento Economico di Professionalità (TEP) e il Trattamento Economico per la Performance Individuale (TEPI), l'Istituto promuove la crescita culturale e professionale attraverso l'accesso a percorsi di alta formazione e l'opportunità di

¹²⁸ 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 della struttura di appartenenza e l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione al profilo professionale e all'incarico svolto.

svolgere esperienze lavorative presso qualificate istituzioni, sia a livello nazionale che internazionale.

Il sistema valorizza, inoltre, i risultati conseguiti nelle procedure di progressione economica e di carriera, riconoscendo merito, impegno e competenze. Gli incarichi di responsabilità vengono assegnati sulla base di criteri di trasparenza e oggettività, premiando i profili maggiormente qualificati e motivati.

Questo modello premiale risponde ai bisogni di riconoscimento, stima e realizzazione dei dipendenti, contribuendo a creare un ambiente professionale stimolante e orientato al miglioramento continuo. Attraverso tali strumenti, l'INPS conferma il proprio impegno nella valorizzazione del capitale umano, nella promozione delle competenze e nel riconoscimento dei talenti, rafforzando la crescita professionale e organizzativa.

Nella Tabella 25 si riportano i dati relativi ai dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica della performance e dello sviluppo professionale.

Tabella 25: Valutazione regolare delle performance per genere e categoria¹²⁹

	2023	2024
Totale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione regolare delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione, (n., %)	27.937 (104,52%)	25.659 (101,25%)
Uomini, n. (%)	11.388 (104,74%)	10.367 (101,69%)
Donne, n. (%)	16.549 (104,38%)	15.292 (100,95%)
Totale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione regolare delle performance e dello sviluppo professionale durante il periodo di rendicontazione, (n., %)	27.937 (104,52%)	25.659 (101,25%)
Dirigenti, n. (%)	415 (104,27%)	402 (109,24%)
Professionisti¹³⁰, n. (%)	-	0 (0%)
Impiegati, n. (%)	26.522 (104,39%)	25.257 (105,11%)

Benessere dei dipendenti: monitoraggio, ascolto e welfare aziendale

Numerosi studi dimostrano sempre più come il **benessere e la qualità della vita lavorativa** rappresentino fattori determinanti per l'efficacia e il successo di qualsiasi organizzazione.

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

- **progetto "Employee Satisfaction – il percorso di coinvolgimento del dipendente"**¹³¹: finalizzato alla definizione di un framework omogeneo e condiviso di ascolto dei dipendenti rispetto ad alcuni momenti chiave del ciclo di vita lavorativo nell'Istituto. L'ascolto consente di acquisire informazioni per intraprendere azioni di valorizzazione dei

¹²⁹ 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.

¹³⁰ La valutazione delle performance per la categoria professionale dei "Professionisti" è stata modificata a partire dall'anno 2025. Prima di tale data la valutazione intermedia non veniva effettuata.

¹³¹ Il progetto "Employee Satisfaction– il percorso di coinvolgimento del dipendente" nato come PES, prosegue come iniziativa del Programma di Change Management 2025.

risultati che aumentino la motivazione e il coinvolgimento del personale. Tra i principali obiettivi che il progetto si propone ci sono:

- la valutazione del grado di soddisfazione dei dipendenti nei diversi momenti chiave del loro ciclo di vita lavorativo indagati dal framework;
- la successiva trasformazione delle indicazioni fornite dai dipendenti in azioni di miglioramento;
- **indagine sul livello di benessere del personale dipendente:** nel 2024, l'INPS ha ulteriormente rafforzato le attività progettuali finalizzate alla rilevazione del benessere dei dipendenti e all'elaborazione di iniziative mirate al suo miglioramento. Tali interventi rientrano nella Direttrice "Realizzazione INPS Sostenibile" ed hanno lo scopo di valorizzare il ruolo del lavoratore all'interno dell'Istituto. L'incremento del benessere e della soddisfazione del personale contribuisce ad accrescere l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi.

L'indagine condotta è stata orientata allo sviluppo di un piano di benessere specifico e personalizzato per i dipendenti, evitando approcci generici o calati dall'alto, al fine di garantirne una maggiore efficacia. Nei mesi di marzo ed aprile 2024 l'INPS ha coinvolto il proprio personale in un'indagine volta ad individuare le iniziative considerate più significative dalle lavoratrici e dai lavoratori dell'Istituto, così da integrare e potenziare il livello di benessere già esistente attraverso nuove attività basate sui *feedback* raccolti. La compilazione del sondaggio, articolato in varie domande, ha richiesto solo pochi minuti e la somministrazione, unitamente al trattamento dei dati personali, è stata effettuata nel pieno rispetto delle normative vigenti, come previsto dal Regolamento (UE) n. 2016/679;

- **aree *Wellbeing, Break e Relax*:** i risultati del sondaggio sul benessere hanno evidenziato l'interesse dei dipendenti a disporre di spazi *Wellbeing, Break e Relax* dedicati al consumo dei pasti, al rilassamento e alla promozione delle interazioni tra colleghi. La creazione di aree di Benessere (*Wellbeing*), *Break* e *Relax* rientra in un piano di iniziative mirate a migliorare il benessere aziendale, con l'obiettivo principale di incentivare la fidelizzazione dei dipendenti all'organizzazione. Tra le attività promosse dall'Istituto per favorire il recupero delle energie psico-fisiche dei dipendenti, quella in oggetto rappresenta un'innovazione volta a trasformare la pausa lavorativa in un'opportunità per rilanciare l'attività quotidiana, incrementando il benessere e la produttività. Per pianificare gli interventi necessari alla realizzazione di queste aree, nel mese di dicembre 2024, tramite un apposito messaggio Hermes indirizzato a tutte le strutture del territorio, è stato avviato un censimento al fine di valutare e definire un primo piano degli interventi da

realizzare sulla base di specifici criteri, come le caratteristiche strutturali degli stabili e le risorse finanziarie disponibili;

- **accordi non onerosi volti a riservare sconti, promozioni esclusive e agevolazioni ai dipendenti dell'Istituto e ai loro nuclei familiari:** nel 2023 l'Istituto ha pubblicato un Avviso finalizzato ad individuare gli operatori economici disposti a stipulare accordi non onerosi con l'INPS diretti a riservare, ai dipendenti e ai loro nuclei familiari, condizioni vantaggiose per l'acquisto di beni e servizi attraverso sconti, promozioni esclusive e agevolazioni. L'obiettivo è potenziare il sistema di welfare dedicato al personale ed estendere a tutti, compresi i familiari, la possibilità di beneficiare di condizioni vantaggiose, arricchendo la quantità e la tipologia dei servizi offerti. Nel corso del 2024, grazie all'adesione di numerose aziende, è stato redatto e periodicamente aggiornato il "Catalogo delle convenzioni per i dipendenti INPS e i loro familiari", accessibile all'interno della pagina dedicata alle convenzioni, anche mediante il banner "Convenzioni" presente nella homepage della intranet. Oltre che sulla intranet, tutte le convenzioni attive sono consultabili anche tramite il Portale Welfare, accessibile dall'Interfaccia Unica del Dipendente;
- **avvio delle attività di "Valutazione del Rischio di ogni forma di abuso e violenza fisica, verbale e digitale" presso la Direzione Generale:** per rafforzare l'impegno nella promozione di ambienti di lavoro sicuri, rispettosi e inclusivi, anche in coerenza con la certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere, conseguita dall'Istituto, è stata definita e sviluppata una metodologia di valutazione dei rischi legati a ogni forma di violenza e molestia, fisica, verbale o digitale.

Questa attività si basa sulla consapevolezza, sempre più diffusa, che tali comportamenti, oltre a compromettere la sicurezza individuale, hanno un impatto negativo sulla sicurezza sul lavoro e sul clima lavorativo complessivo.

La fase iniziale dell'attività di valutazione è stata avviata presso la Direzione Generale e successivamente e verrà estesa a tutte le strutture dell'Istituto.

La valutazione prende in esame, in modo specifico, i contesti e le situazioni lavorative che possono favorire o generare episodi di violenza e molestie. Tali comportamenti sono intesi come atti o minacce, anche isolati, finalizzati a causare danni fisici, psicologici o sessuali.

L'obiettivo è prevenire e mitigare i rischi attraverso un approccio strutturato, contribuendo al rafforzamento e all'ampliamento delle misure messe in atto fino ad ora dall'Istituto, per costruire un ambiente professionale incentrato sulla sicurezza sui luoghi di lavoro e sul rispetto della dignità di ciascuna lavoratrice e di ciascun lavoratore;

- **I° Forum dei Comunicatori INPS:** si è svolta a Roma, presso la sede di via Ciriaco De Mita, la prima edizione del Forum dedicato alla comunicazione dell'Istituto. Oltre 80 professionisti, tra cui i referenti della Rete Unificata di Comunicazione (RUC) e della Direzione Centrale Comunicazione, si sono confrontati su strategie e progetti futuri;
- **aggiornamento delle "Linee guida di scrittura":** ampliamento e revisione delle sezioni per fornire strumenti sempre più efficaci per una comunicazione chiara, accessibile e coerente, sia verso il cittadino che all'interno dell'Istituto;
- **lancio sperimentale del podcast "INPS Notizie":** un nuovo strumento informativo quotidiano, in formato audio, pensato per offrire aggiornamenti rapidi e fruibili sui fatti del giorno e sulle principali notizie dall'Istituto;
- **progressivo rilascio dei materiali di comunicazione** in formato digitale e analogico, in linea con la nuova immagine istituzionale, per garantire uniformità visiva e rafforzare l'identità dell'INPS;
- **ascolto attivo delle sedi territoriali:** coinvolgimento diretto degli operatori nei processi di miglioramento dei servizi e delle pratiche gestionali, favorendo il dialogo interno e la partecipazione;
- **iniziative culturali per valorizzare le capacità artistiche dei dipendenti**, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza e l'identità istituzionale:
 - Premio nazionale di pittura, disegno, scultura e arti decorative 2024;
 - Volume "20 opere per 20 regioni" e documentario "Eccellenze Patrimoniali";
 - Sesta edizione del Premio Letterario INPS "Andrea Ferraro", dedicato a narrativa, poesia e fumettistica;
- **azioni di sensibilizzazione sulla parità di genere:** promozione di una cultura organizzativa inclusiva, attenta alla parità di trattamento e alle pari opportunità per tutto il personale.

Parallelamente alle iniziative già menzionate, l'INPS ha rinnovato il suo impegno per la **conciliazione tra vita personale e lavorativa**, con particolare attenzione alle modalità di lavoro a distanza. 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 a distanza si è arricchita, oltre alla sezione dedicata al lavoro agile¹³²,

¹³² 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.

anche di una sezione dedicata al lavoro da remoto¹³³. 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 2024, tramite la procedura AULA, risultavano sottoscritti 22.923 accordi individuali di lavoro agile, rispetto ai 22.104 accordi di dicembre 2023, ai quali si sommano i 426 accordi per il lavoro da remoto.

In occasione del convegno dell'Osservatorio Smart Working (Politecnico di Milano, 29 ottobre 2024) l'INPS è stato insignito del prestigioso **premio Smart Working Award 2024** nella categoria Pubbliche Amministrazioni, premio dedicato alle aziende che si sono distinte per l'introduzione di iniziative di Smart Working innovative. L'iniziativa di lavoro agile in INPS ha, infatti, registrato un elevato tasso di adesione, migliorando il work-life balance. La possibilità di lavorare a distanza ha facilitato l'inserimento di nuovi talenti, riducendo le difficoltà logistiche per chi risiede lontano dalla sede di lavoro.

Inoltre, tale strumento garantisce maggiore tutela per i dipendenti con disabilità. Nello specifico, i dipendenti affetti da gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali possono usufruire, tramite accordo Aula, della possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

La Tabella 26 riportata di seguito mostra i dati relativi ai dipendenti che hanno usufruito dello smart working nel triennio 2022-2024. La Tabella 27, invece, presenta le evidenze relative al telelavoro, accessibile solo agli impiegati e non ai dirigenti o professionisti.

Tabella 26: Dipendenti che hanno usufruito dello smart working, per genere e categoria			
	2022	2023	2024
Totale dei dipendenti che hanno usufruito dello smart working, n. (%)	21.760 (93,38%)	22.563 (84,42%)	22.680 (89,49%)
Uomini, n. (%)	8.723 (90,12%)	8.633 (79,40%)	8.668 (85,02%)
Donne, n. (%)	13.037 (95,69%)	13.930 (87,86%)	14.012 92,50%
Totale dei dipendenti che hanno usufruito dello smart working, n. (%)	21.760 (93,38%)	22.563 (84,42%)	22.680 (89,49%)

¹³³ A seguito della sperimentazione avviata nel 2023, nel 2024 è stata attivata la fase definitiva del Lavoro da remoto, forma di lavoro a distanza, disciplinata al Titolo V, art. 41, del CCNL del comparto funzioni centrali 2019-2021, a cui è possibile accedere subordinatamente alla preventiva sottoscrizione di apposito accordo individuale.

Tabella 26: Dipendenti che hanno usufruito dello smart working, per genere e categoria			
	2022	2023	2024
Dirigenti, n. (%)	407 (100,49%)	390 (97,99%)	362 (98,37%)
Professionisti, n. (%)	689 (75,14%)	697 (75,43%)	778 (82,33%)
Impiegati, n. (%)	20.664 (94,01%)	21.476 (84,53%)	21.540 (89,64%)

Tabella 27: Dipendenti che hanno usufruito del telelavoro per genere e categoria			
	2022	2023	2024
Totale dei dipendenti che hanno usufruito del telelavoro, n. (%)	735 (3,15%)	554 (2,07%)	490 (1,93%)
Uomini, n. (%)	189 (1,95%)	152 (1,40%)	145 (1,42%)
Donne, n. (%)	546 (4,01%)	402 (2,54%)	345 (2,28%)
Totale dei dipendenti che hanno usufruito del telelavoro, n. (%)	735 (3,15%)	554 (2,07%)	490 (1,93%)
Dirigenti, n. (%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Professionisti, n. (%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Impiegati, n. (%)	735 (3,34%)	554 (2,18%)	490 (2,04%)

L'Istituto ha adottato diverse misure volte a **sostenere e valorizzare la genitorialità**, riconoscendola non solo come un diritto da tutelare, ma anche come un'occasione per acquisire competenze trasferibili e utili sia per il singolo genitore che per l'organizzazione nel suo complesso. Le iniziative introdotte sono pensate per offrire un supporto concreto e continuativo lungo l'intero percorso genitoriale, garantendo tutela e accompagnamento prima, durante e dopo i periodi di maternità o paternità. Tra gli strumenti di supporto attivati, si segnala la presenza di asili nido aziendali presso le due sedi della Direzione Generale a Roma, con l'obiettivo di agevolare la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e promuovere un ambiente professionale attento alle esigenze dei dipendenti.

A completamento del quadro, la Tabella 28 presenta i dati, complessivi e disaggregati per genere, relativi ai dipendenti che nel triennio 2022–2024 hanno avuto diritto e/o hanno usufruito del congedo parentale.

GRI 401-3

Tabella 28: Congedo parentale per genere			
	2022	2023	2024
Numero totale di dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale (n.), di cui:	2.621	3.750	5.521
Uomini	1.083	1.391	1.975
Donne	1.538	2.359	3.546
Numero totale di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	776	1.157	1.344
Uomini	163	213	245
Donne	613	944	1.099
Numero totale di dipendenti che sono tornati al lavoro durante il periodo di rendicontazione dopo aver usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	776	1.107	1.231
Uomini	163	213	232
Donne	613	894	999
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:	771	1.091	1.221
Uomini	162	201	228
Donne	609	890	993
Numero totale di dipendenti che sono effettivamente tornati al lavoro dopo il congedo parentale (n.), di cui:	771	1.091	1.221
Uomini	162	201	228
Donne	609	890	993
Numero totale di dipendenti che avrebbero dovuto tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale (n.), di cui:	776	1.107	1.344
Uomini	163	213	245
Donne	613	894	1.099
Tasso di rientro al lavoro (%), di cui:	99,36%	98,55%	90,85%
Uomini	99,39%	94,37%	93,06%
Donne	99,35%	99,55%	90,35%
Tasso di <i>retention</i> (%), di cui:	99,36%	98,55%	99,19%
Uomini	99,39%	94,37%	98,28%
Donne	99,35%	99,55%	99,40%

I dati riportati mostrano come, nel corso del triennio considerato, non tutti i dipendenti aventi diritto abbiano effettivamente usufruito del congedo parentale. Tuttavia, si rileva che i tassi di rientro al lavoro e di *retention* tra i dipendenti che ne hanno usufruito nello stesso periodo sono **superiori al 99%**, a conferma dell'efficacia delle politiche adottate dall'Istituto al fine di favorire e supportare la genitorialità, oltre a garantire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

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**.

GRI 401-2

Tutti i dipendenti dell'Istituto beneficiano della polizza fin dal momento in cui prendono servizio, incluso durante il periodo di prova, e possono accedere agli ulteriori benefici riportati nella Tabella 29 a partire dall'anno successivo all'ingresso in servizio.

Tabella 29: 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: - 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

Tabella 29: Riepilogo benefici disponibili per i dipendenti dell'INPS

Beneficio	Descrizione
Interventi assistenziali a supporto della genitorialità e dei figli dei dipendenti, tra cui: - 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) - Contributi per 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: - 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 definite dall'Istituto con apposito Regolamento.

Dimensione Sociale

Un Ente al fianco dei cittadini e del Paese.

L'INPS è da sempre al **fianco dei cittadini e del Paese**, come dimostrano l'impegno costante e le azioni concrete volte a tutelare e promuovere il benessere sociale ed economico degli individui e della collettività nel suo insieme.

1 museo multimediale

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

161.921 €

EROGATI SOTTOFORMA DI
DONAZIONI ALLA COMUNITÀ

5.6. Coinvolgimento dei portatori di interesse



Alla base delle attività di comunicazione esterna promosse dall'INPS vi è un intento strategico chiaro: far crescere la consapevolezza del ruolo dell'Istituto quale motore di creazione di Valore Pubblico. Ciò avviene attraverso la valorizzazione del lavoro svolto dalle strutture centrali e territoriali e la messa in evidenza dell'impatto concreto delle attività dell'Istituto nei confronti dell'utenza. L'obiettivo principale consiste nel consolidamento del rapporto di fiducia con i cittadini e nell'ottimizzazione della reputazione esterna dell'INPS.

Il pubblico esterno di riferimento include una pluralità di portatori di interesse con esigenze diversificate, tra cui cittadini, altre Pubbliche Amministrazioni, stakeholder istituzionali e partner strategici. L'Istituto si rivolge a ciascuna categoria adottando canali e strumenti di comunicazione differenziati e adattati, in una logica di personalizzazione dei linguaggi, semplificazione dei contenuti, maggiore accessibilità e armonizzazione del messaggio sui diversi canali di diffusione. In quest'ottica, il coinvolgimento attivo degli stakeholder, interni ed esterni, rappresenta un elemento essenziale per lo sviluppo e il perfezionamento continuo dei servizi offerti. Il dialogo strutturato con i diversi interlocutori consente all'Istituto di raccogliere *feedback* qualificati, anticipare i bisogni emergenti e rispondere in modo sempre più efficace alle istanze collettive. In particolare, le sinergie con le altre Pubbliche Amministrazioni rivestono un ruolo centrale. La collaborazione interistituzionale sviluppata nel corso degli anni ha favorito l'interoperabilità tra sistemi e la realizzazione di strutture integrate per lo scambio efficiente di dati e informazioni.

Nel corso del 2024, l'Istituto ha realizzato numerose iniziative co-progettate insieme con altri enti pubblici e organizzazioni del Terzo Settore. Tali collaborazioni hanno rafforzato la capacità dell'INPS di rispondere in modo tempestivo e puntuale alle esigenze del Paese, contribuendo al miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati.

All'interno dell'organizzazione, la **Direzione Centrale Comunicazione** (DCC) è responsabile della gestione dei rapporti con gli stakeholder, mentre le relazioni con le altre Pubbliche Amministrazioni sono curate dalla **Direzione Centrale Organizzazione** (DCO).

Oltre al coinvolgimento della DC Organizzazione, è importante sottolineare il ruolo attivo delle altre Direzioni per le collaborazioni su 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, cura 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'INPS, gestisce tutte le attività connesse al riconoscimento e all'erogazione di prestazioni di credito e welfare per l'utenza individuata in conformità al regolamento di ciascun fondo¹³⁴. Relativamente a quanto gestito dall'Istituto, si riporta di seguito la Tabella 30¹³⁵:

Tabella 30: Riepilogo benefici erogati dall'INPS a favore di pensionati e dipendenti pubblici	
BENEFICIO	DESCRIZIONE
Istruzione di qualità	Si premiano, attraverso contributi, gli studenti che hanno conseguito risultati scolastici, accademici e <i>post lauream</i> particolarmente brillanti. Si stanziavano fondi per il pagamento dell'iscrizione a Master Universitari e Corsi universitari di Perfezionamento. Si agevola la formazione continua dei dipendenti delle PA. Si agevola la frequenza scolastica per determinate categorie di utenza.
Salute e benessere	Vengono banditi contributi per cure termali e screening cardiologici ed oncologici.
Residenzialità	Si offrono opportunità di residenzialità per gli studenti e per i pensionati.
Occasioni ricreative	Si offrono occasioni di socialità sia per i ragazzi che per i pensionati attraverso la partecipazione a soggiorni in strutture di proprietà o scelte dall'utente durante tutto il corso dell'anno.
Contributi per lo studio delle lingue	Vengono riconosciuti contributi per la frequenza di corsi di lingua in Italia e all'estero. Si incentiva l'internazionalizzazione della frequenza scolastica.
Contributi per gravi malattie e per persone con necessità di sostegno intensivo¹³⁶	Il Fondo IPOST bandisce un concorso per il riconoscimento di un contributo economico in queste fattispecie.
Assistenza alle persone non autosufficienti	Vengono riconosciuti contributi a copertura totale o parziale dei costi sostenuti per l'assistenza domiciliare (HCP) o per il ricovero presso Residenze Sanitarie Assistenziali (LTC).

¹³⁴ Di alcune prestazioni, infatti, possono beneficiare, con la stessa domanda, sia l'iscritto che uno o più familiari. Ne sono esempio il bando per l'ammissione in ospitalità residenziale presso le Case Albergo, i soggiorni ENAM e il bando Estate INPSieme SENIOR. In altri casi, invece, è ammessa la partecipazione anche di richiedenti non iscritti come per il bando disponibilità residue dei convitti di proprietà.

¹³⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Welfare, Assistenza e Mutualità](#).

¹³⁶ Il bando essendo precedente alla riforma del D.Lgs 62/2024 presenta altra nomenclatura.

Tabella 30: Riepilogo benefici erogati dall'INPS a favore di pensionati e dipendenti pubblici

BENEFICIO	DESCRIZIONE
Prestazioni creditizie	L'Istituto concede prestiti e mutui, a tassi agevolati rispetto a quelli di mercato, per far fronte ad esigenze di liquidità generate da cause di forte impatto sociale (acquisto prima casa, ristrutturazioni, cure mediche, spese legali...).

L'Istituto, per agevolare l'accesso dei beneficiari alle prestazioni sopra elencate, ha sviluppato il **"Portale prestazioni welfare"**¹³⁷ che permette la presentazione telematica delle domande per partecipare ai diversi 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 rivolti ai cittadini. La collaborazione costante e costruttiva con altri enti della P.A. rappresenta un elemento chiave per assicurare che le prestazioni erogate siano facilmente accessibili e perfettamente allineate alle esigenze degli utenti. Per raggiungere questo scopo, in parallelo alle sinergie ormai consolidate con le altre grandi PP.AA. (Agenzia delle Entrate, INAIL, Unioncamere, Ministeri) volte al perseguimento delle rispettive attività istituzionali, sono state avviate numerose collaborazioni con vari enti e istituzioni. Queste collaborazioni hanno anche lo scopo di agevolare l'accesso da parte di utenti fragili alle prestazioni economiche riconosciute dalle Regioni. In tale contesto, tra le principali iniziative avviate, si segnalano:

- la **Convenzione Quadro tra INPS e Università** per l'attivazione di tirocini curriculari e la **Convenzione Quadro tra INPS e Istituzioni scolastiche** per l'attivazione di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, a supporto del percorso formativo degli studenti in vista dell'inserimento lavorativo;
- l'**Accordo quadro di collaborazione tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, la Caritas Italiana e la Comunità di Sant'Egidio** - Progetto "INPS per tutti" , sostituito poi dall'Accordo quadro di collaborazione tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, la Caritas Italiana, la Comunità di Sant'Egidio e la Croce Rossa Italiana - Progetto "INPS in rete per l'inclusione" per estendere la partecipazione al progetto anche della Croce Rossa Italiana;

¹³⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS - Portale prestazioni Welfare](#).

- la **Convenzione tra Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle Foreste, Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e Poste Italiane S.p.A.**, di cui al decreto interministeriale del 4 giugno 2024 "Individuazione dei nuclei familiari in stato di bisogno, beneficiari del contributo economico previsto dall'art. 1, commi 2, 3, 4 e 5 della legge 30 dicembre 2023 n. 213";
- la **Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei ministri, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e l'Istituto** per l'erogazione degli incentivi per il lavoro delle persone con disabilità, ai sensi dell'art. 28 del decreto-legge 4 maggio 2023, n. 48, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 luglio 2023, n. 85, come modificato dal decreto-legge 30 dicembre 2023, n. 215, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 febbraio 2024, n. 18.

Parallelamente, tra le sinergie concluse con le Regioni a supporto di prestazioni rivolte a soggetti fragili si segnalano:

- la **Convenzione tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e la Regione Toscana** per l'esecuzione del progetto regionale "Servizi sociali di sollievo - Pronto Badante";
- la **Convenzione tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e la Regione Calabria** per la disciplina delle modalità di erogazione della misura "Attivazione dei tirocini di inclusione sociale" prevista dal Piano Attuativo Regionale della Calabria per il "Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori";
- la **Convenzione quadro tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e la Regione Veneto** per l'erogazione di bonus finalizzati a sostenere la partecipazione alle politiche attive del lavoro e alla ricerca attiva di lavoro, nonché di incentivi alle assunzioni da parte delle imprese, a valere sul Programma Regionale del Fondo Sociale Europeo Plus (PR FSE+) 2021-2027;
- la **Convenzione tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e la Regione Puglia**, per l'erogazione dell'indennità di tirocinio nell'ambito del Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani, a valere sul Programma Operativo Complementare (POC) al PON Sistemi di politiche attive per l'occupazione 2014-2020, come riprogrammato con delibera CIPESS n. 54/2024;
- la **Convenzione tra la Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia e l'INPS** per l'erogazione di un sussidio economico annuale ai soggetti titolari di pensioni di importo inferiore o pari al trattamento minimo, di pensioni o assegni sociali, o di pensioni di inabilità per gli invalidi

civili, ai sensi dell'articolo 7, commi da 59 a 64, della legge regionale 7 agosto 2024, n. 7, della Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia;

- **le attività di formazione ed aggiornamento professionale rivolta agli Enti di Patronato:** nel 2024 è stato avviato un progetto formativo, in collaborazione con la DCFAI e DCO, rivolto agli Enti di Patronato nazionali finalizzato a rafforzare e accrescere le conoscenze del personale dei Patronati nazionali in tema di normativa e prestazioni legate alla maternità e alla disabilità (Congedo parentale, di maternità, Indennità per permessi fruiti dai lavoratori per assistere familiari con disabilità in situazione di gravità o fruiti dai lavoratori con disabilità (L. 104/1992) e Indennità per congedi straordinari (assistenza familiari con disabilità). Attraverso tale percorso formativo, svoltosi il 27 e 28 Novembre 2024 presso la sede della Direzione Generale, si è promosso lo sviluppo delle conoscenze che incidono sul miglioramento della qualità dell'assistenza offerta all'utenza, con un servizio sempre più efficiente, nell'ottica della consulenza proattiva e della sinergia tra partner istituzionali e l'INPS. L'obiettivo ultimo e di maggior rilievo è l'apporto di Valore Pubblico che l'iniziativa genera.

L'Istituto ha consolidato e ampliato le proprie collaborazioni con Enti pubblici nazionali e internazionali, istituzioni accademiche e partner strategici, contribuendo allo sviluppo di iniziative congiunte volte a migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche, la qualità dei servizi offerti e la diffusione della conoscenza istituzionale.

In particolare, nell'ambito delle attività connesse alla ricerca di immobili da destinare a sedi strumentali – sia per l'acquisto che per la locazione – la **Direzione Centrale Patrimonio** (DCP), prima di ricorrere al mercato libero, effettua una verifica della disponibilità di immobili presso altre Pubbliche Amministrazioni, tra cui l'Agenzia del Demanio, le Regioni, le Province e i Comuni. L'approccio riflette l'impegno dell'Istituto verso l'economicità e la valorizzazione del patrimonio pubblico esistente.

La **Direzione Centrale Comunicazione** (DCC) ha rafforzato le sinergie con Enti e stakeholder, nazionali e internazionali, attraverso la partecipazione a eventi e manifestazioni, l'organizzazione di seminari informativi su tematiche e prestazioni istituzionali e la promozione di relazioni collaborative con altre Pubbliche Amministrazioni, anche per favorire il decentramento dei servizi sul territorio. Nell'ottica di un'amministrazione sempre più integrata e orientata al cittadino, ha posto particolare attenzione al dialogo con l'ANCI e alla creazione di sinergie con i Comuni.

La **Direzione Centrale Studi e Ricerche** (DCSR) ha intensificato le attività scientifiche e di disseminazione attraverso numerosi progetti e collaborazioni. Tra le principali iniziative:

- la Convenzione con il **Ministero dell'Economia e delle Finanze** – Ragioneria Generale dello Stato (RGS) per le attività di analisi e valutazione della spesa ai fini della redazione del Bilancio di Genere;
- il **Bando Visit PNRR** – Lavoro, sviluppato nell'ambito della medesima convenzione, per l'attuazione di un programma sperimentale di valutazione degli impatti del PNRR;
- l'organizzazione di *webinar* tematici con la partecipazione di ricercatori di **Banca d'Italia, Banca di Francia e Università italiane**, dedicati a temi quali la parità retributiva di genere, i contratti a tempo determinato, la performance del settore pubblico;
- la Conferenza annuale **VisitINPS 2024** e il **Convegno VisitINPS Gender**, svolto in collaborazione con il MEF;
- la partecipazione al **progetto europeo Spoke 6 "Age-It"**, coordinato dall'Università Ca' Foscari di Venezia, con contributi scientifici su Silver Economy, lavoro, pensioni e invecchiamento attivo;
- il quarto *workshop* del **consorzio europeo DC4EU**, cofinanziato dall'Unione Europea, di cui l'INPS è membro associato;
- la collaborazione con il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** nell'ambito della Commissione Amministrativa per il Coordinamento dei Sistemi di Sicurezza Sociale Europei.

Di rilievo è stata anche l'attività di divulgazione del XXIII Rapporto Annuale INPS, realizzata attraverso una campagna mirata che ha portato alla presentazione dei risultati delle ricerche istituzionali presso numerose sedi universitarie italiane – tra cui Urbino, Federico II di Napoli, Bocconi, Bologna, Sacro Cuore di Milano – e presso il Parlamento Europeo, contribuendo a rafforzare la visibilità scientifica e il dialogo con i livelli istituzionali nazionali e comunitari.

Sono state, infine, intraprese collaborazioni con interlocutori istituzionali, sia pubblici che privati, nell'ambito dell'educazione previdenziale, destinate principalmente alle giovani generazioni.

Al riguardo si segnala il **Protocollo d'intesa tra l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e il Ministero dell'Istruzione e del Merito** per la promozione di attività di formazione e informazione finalizzate all'**educazione previdenziale** nelle scuole secondarie di primo e secondo grado.

Nel corso del 2024, inoltre, sono stati avviati i colloqui per estendere il **Punto Utente Evoluto** (PUE) ad altri soggetti, quali i centri protesi INAIL, con l'obiettivo di venire incontro alla fascia di utenza in particolari situazioni di disagio e soddisfare esigenze di informazione e consulenza senza spostamenti fisici, in un'ottica di sviluppo sostenibile. Infine, nel corso dell'anno, sono state attivate complessivamente **133 progettualità** in collaborazione con altre Pubbliche Amministrazioni.

Tali iniziative testimoniano l'impegno costante dell'INPS nel rafforzare la cooperazione interistituzionale e nel migliorare in modo continuo la qualità dei servizi offerti, a vantaggio di tutti gli stakeholder coinvolti. Attraverso la valorizzazione delle sinergie con una pluralità di interlocutori, incluse le PP.AA., l'Istituto persegue l'obiettivo di garantire all'utenza la massima accessibilità ai propri diritti e ai servizi erogati, promuovendo condizioni di reale prossimità e inclusione.

Fondo Credito: finalità, finanziamento e requisiti di accesso alle prestazioni

L'INPS, attraverso la Direzione Centrale Credito, Welfare e Strutture Sociali, gestisce una pluralità di fondi che svolgono un ruolo fondamentale nell'erogazione di servizi e prestazioni di welfare a favore degli iscritti e, ove previsto, dei loro familiari. Il più rilevante per risorse gestite e numero di iscritti è la Gestione Unitaria delle Prestazioni Creditizie e Sociali, istituita nel 1996¹³⁸ in continuità con fondi preesistenti¹³⁹. Nel tempo, la platea dei potenziali beneficiari si è progressivamente ampliata: inizialmente riservata ai soli dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, è stata successivamente estesa anche ai pensionati¹⁴⁰. Con la riforma del dicembre 2024, l'adesione al fondo è stata strutturalmente riaperta, consentendo ai cittadini in possesso dei requisiti di iscriversi in ogni momento¹⁴¹.

¹³⁸ Il fondo è stato istituito dall'art. 1 co. 245 della legge 23 dicembre 1996, n. 662.

¹³⁹ Il riferimento è, tra l'altro, al Fondo di previdenza e credito per i dipendenti civili e militari dello Stato e loro superstiti e alle casse pensioni già amministrate dalla Direzione generale degli istituti di previdenza del Ministero del tesoro ai sensi dell'art. 6 co.1 del decreto 28 luglio 1998, n.463.

¹⁴⁰ L'articolo unico, comma 347, della legge 23 dicembre 2005, n. 266 ha consentito l'iscrizione alla gestione unitaria anche per i pensionati già dipendenti pubblici che fruivano di trattamento a carico delle gestioni pensionistiche dell'INPDAP, ivi compresa l'iscrizione alla gestione unitaria autonoma di cui all'articolo 1, comma 245, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, nonché per i dipendenti o pensionati di enti e amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, iscritti ai fini pensionistici presso enti o gestioni previdenziali diverse dall'INPDAP.

¹⁴¹ L'articolo unico, comma 347, della legge 23 dicembre 2005, n. 266 ha consentito l'iscrizione alla gestione unitaria anche per i pensionati già dipendenti pubblici che fruivano di trattamento a carico delle gestioni pensionistiche dell'INPDAP, ivi compresa l'iscrizione alla gestione unitaria autonoma di cui all'articolo 1, comma 245, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, nonché per i dipendenti o pensionati di enti e amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, iscritti ai fini pensionistici presso enti o gestioni previdenziali diverse dall'INPDAP.

Accanto alla Gestione Unitaria, operano altri fondi dedicati come il Fondo Assistenza Magistrale ex ENAM e il Fondo Assistenza Postelegrafonici (IPOST). Tutti i fondi hanno come obiettivo comune quello di garantire una vita lavorativa e familiare sostenibile, in linea con i principi costituzionali del diritto al lavoro, all'istruzione e alla salute, e con l'obiettivo n. 4 dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, volto a promuovere un'istruzione di qualità e inclusiva lungo tutto l'arco della vita.

Le prestazioni offerte sono interamente autofinanziate¹⁴² e non gravano sulla fiscalità generale. Una caratteristica distintiva dei fondi è la loro capacità di adattarsi ai bisogni sociali emergenti: l'elenco delle prestazioni è infatti costantemente aggiornato, con l'introduzione di nuove misure per rispondere alle evoluzioni demografiche, economiche e sociali.

In linea con gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione promossi dal PNRR, l'Istituto ha lavorato per rendere più accessibili e intuitive le procedure relative ai servizi di credito e welfare. Tra le principali azioni vi sono state la semplificazione dei processi legati ai mutui ipotecari edilizi e il potenziamento del Portale Prestazioni Welfare come punto di accesso unico. Di particolare rilievo è anche l'investimento nell'Intelligenza Artificiale, che consentirà una gestione più tempestiva e uniforme delle pratiche, liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto. Al fine di migliorare la consapevolezza dei contributi disponibili, verrà sviluppata una piattaforma che permetterà agli iscritti di visualizzare in modo personalizzato le prestazioni accessibili (Piattaforma "*Welforyou*").

Prestazioni educative e abitative

L'Istituto presta particolare attenzione anche alle esigenze formative in ottica di apprendimento permanente ed internazionalizzazione. Si incentiva la frequenza di Corsi di lingua in Italia e all'estero, di periodi di studio fuori da territorio nazionale, di Master e Corsi di formazione universitari. Si stanziavano, altresì, contributi per favorire la frequenza scolastica e la formazione di base e/o professionalizzante delle persone con disabilità. Con Estate INPSsieme Giovani e Estate INPSsieme Senior si offrono opportunità ricreative e culturali agli studenti e iniziative per l'invecchiamento attivo ai pensionati. Tra gli interventi significativi figura il bando "Master

¹⁴² La fonte principale di finanziamento sono i contributi obbligatori degli iscritti fissati dal decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze 12 maggio 2021, n.110 all'art. 4 nello 0,35% della retribuzione per i dipendenti e nello 0,15% per i pensionati. Altre forme di entrate della gestione sono costituite ai sensi dell'art. 4 del decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale di concerto con il Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica 28 luglio 1998, n. 463 dalle rendite e dagli interessi dei beni del patrimonio e, in particolare, degli interessi dei prestiti e mutui ipotecari concessi, dal contributo per spese di amministrazione, dal premio compensativo dei rischi delle operazioni di credito e dalle quote di partecipazione al costo delle prestazioni sociali poste a carico del beneficiario.

Executive”, rivolto sia ai dipendenti pubblici che intendono investire nella propria formazione continua, sia ai figli dei dipendenti e dei pensionati iscritti al Fondo Credito. Il bando è stato recentemente riformulato per ampliare la scelta dei percorsi formativi, favorire l’accessibilità territoriale e ottimizzare le risorse stanziare.

Tra le varie prestazioni, particolare rilievo rivestono i contributi per gli alloggi e le borse di studio. Nel 2024 l’Istituto ha indetto un bando di concorso per il conferimento di nuovi posti presso i propri Convitti riservato, prioritariamente, ai figli, orfani ed equiparati degli iscritti e aperto per i posti residui alla totalità dei cittadini. Il beneficio, generalmente, è concesso per tutta la durata del corso di studi in formula “Convitto” o “Semiconvitto”.

Tabella 31: Posti disponibili Bando di concorso 2024 convitti ospitalità residenziale e diurna						
Struttura	Prima fase			Seconda fase		
	Convitto	Semiconvitto	TOTALE	Convitto	Semiconvitto	TOTALE
Anagni	37	133	170	31	119	150
Arezzo	59	7	66	47	9	56
Caltagirone	35	15	70	13	27	40
Sansepolcro	61	32	93	62	22	84
Spoletto	86	48	134	80	33	113

Con il Bando di concorso Convitti Nazionali - Ospitalità residenziale e diurna - a.s. 2024/2025 l’Istituto ha riconosciuto ai vincitori un contributo a parziale o totale copertura del costo della retta di iscrizione fino al completamento del ciclo di studio frequentato alla data della domanda di partecipazione al bando. L’ampio numero di strutture accreditate e di contributi finanziati dai vari fondi permette di fornire un servizio capillare su tutto il territorio nazionale.

Tabella 32: Contributi divisi per fondo – Bando 2024				
	GDP	ENAM	IPOST	TOTALE
Convitto	140	10	1	151
Semiconvitto	1.130	70	4	1.204
TOTALE	1.270	80	5	1.355

L’Istituto ha cercato di soddisfare il bisogno di alloggi anche per i beneficiari in età post scolare attraverso il Bando Collegi Universitari con 477 contributi (412 GDP, 50 ENAM, 15 IPOST) per l’iscrizione a Collegi universitari di merito accreditati e riconosciuti dal MUR e alle Strutture

CampusX Chieti, CampusX Roma, CampusX Bari a cui si aggiungono 28 posti a titolo gratuito presso la residenza "Beato Rosario Livatino", di proprietà del Fondo ex Enam.

Alla fascia Senior, invece, sono stati destinati i bandi per l'ammissione in ospitalità residenziale presso la Casa Albergo "La Pineta" di Pescara (30 posti) e la Casa Albergo "Monteporzio" di Monte Porzio Catone (56 posti).

Con il beneficio "Borse di Studio ITS" l'Istituto, adattandosi alle modifiche del sistema di istruzione¹⁴³, nel 2024 ha previsto 120 contributi del valore di €4.000 a favore di studenti fuori sede iscritti ad Istituti Tecnici Superiori che integra borsa per merito e rimborso spese di alloggio per fuorisede.

Più strettamente attinenti alla categoria "Borse di Studio" vi sono le seguenti prestazioni: "Supermedia", "Borse Universitarie" e "Corsi universitari di specializzazione *post lauream*" con cui si riconosce un contributo agli studenti che abbiano riportato risultati particolarmente brillanti. La ciclicità dei bandi e il numero di borse permettono di coprire una platea molto estesa di beneficiari che può contare su un sostegno durante gran parte del percorso formativo.

Tabella 33: Fascia di età dei possibili beneficiari delle Borse di Studio - Edizione 2024

	Supermedia	Borse Universitarie	Corsi universitari di specializzazione <i>post lauream</i>
Fascia d'età	13-24	19-32	24-32

Tabella 34: Contributi divisi per fondo - Bando 2024

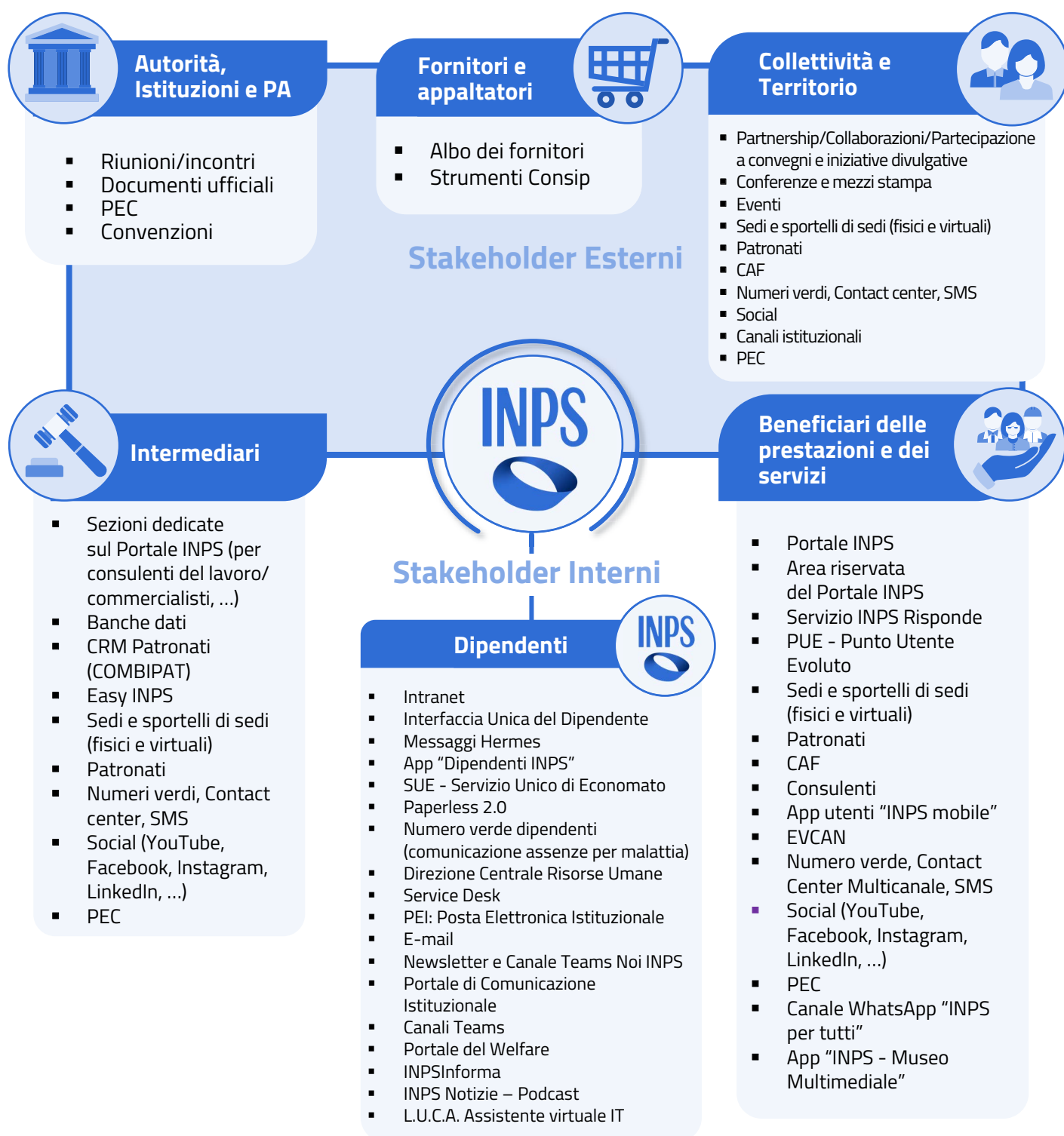
	GDP	ENAM	IPOST	TOTALE
Supermedia	7.900	3.800	100	11.800
Borse Universitarie	9.900	2.900	45	12.845
Corsi universitari di specializzazione <i>post lauream</i>	300	80	3	383
TOTALE	18.100	6.780	148	25.028

¹⁴³ Il sistema terziario di istruzione tecnologica superiore, di cui sono parte integrante gli Istituti tecnici superiori (ITS), è stato istituito con legge 15 luglio 2022, n.99.

Stakeholder

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.



5.7. Coinvolgimento e sviluppo delle comunità

GRI 3-3

All'interno dell'organizzazione dell'Istituto, la gestione delle relazioni con gli attori esterni è affidata alla **Direzione Centrale Organizzazione** (DCO) che, in coordinamento con le altre Direzioni Centrali e con le sedi territoriali, cura i rapporti e promuove sinergie con enti di patronato, associazioni di categoria, intermediari previdenziali, soggetti pubblici e organismi internazionali, in base agli ambiti di competenza.

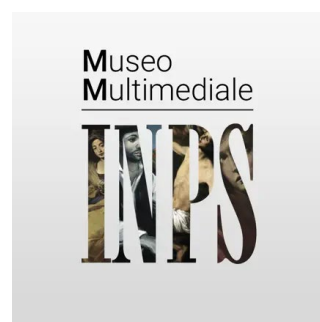
La logica di prossimità che orienta l'azione dell'INPS si riflette nella realizzazione di iniziative mirate al benessere sociale e nella promozione attiva della cultura. L'Istituto intende rafforzare il proprio ruolo non solo come erogatore di servizi, ma come presenza solidale e partecipativa nei territori.

Il patrimonio culturale e informativo dell'Istituto, formatosi lungo il corso della sua storia, rappresenta un importante archivio artistico e conoscitivo che raccoglie dati, studi, ricerche e analisi di rilievo per l'intero sistema Paese. L'INPS non si limita a conservarlo: ne promuove attivamente la diffusione, mettendolo a disposizione delle comunità con cui interagisce quotidianamente.

Questo impegno si traduce in un dialogo continuo con la collettività, con l'obiettivo di contribuire alla crescita del tessuto sociale e culturale dei territori. L'approccio dell'Istituto si fonda su inclusione, collaborazione e vicinanza, nella convinzione che operare a stretto contatto con le comunità significhi partecipare in modo concreto e attivo al loro sviluppo sociale e culturale.

La **Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica** (DCBOSL) è responsabile della supervisione dell'inventario dei beni mobili in uso presso la Direzione Generale e della tutela del patrimonio artistico, bibliografico e documentale dell'Istituto. A questa struttura è affidato il compito di garantirne nel tempo l'integrità, la conservazione e l'accessibilità, in linea con i principi di valorizzazione culturale e trasparenza istituzionale.

Con l'obiettivo di condividere questo patrimonio con la collettività e rafforzare il proprio ruolo sociale e culturale, l'INPS ha realizzato un **Museo Multimediale** che raccoglie e rende fruibile una selezione significativa delle proprie opere d'arte. Si tratta di opere mobili di alto valore storico e artistico, acquisite o commissionate nel corso di oltre un secolo, oggi distribuite tra gli uffici e gli ambienti di rappresentanza dell'Istituto.



Il museo è accessibile online, sia attraverso il portale istituzionale¹⁴⁴ sia tramite l'app dedicata "INPS – Museo Multimediale", ed è articolato in tre principali sezioni:

- **catalogo delle opere**¹⁴⁵, che raccoglie circa 230 opere d'arte, catalogate, fotografate e corredate da commenti informativi. Ogni opera è consultabile per titolo, autore, collezione e percorso tematico;
- **visita virtuale a Palazzo Wedekind**¹⁴⁶, sede dell'INPS situata in Piazza Colonna a Roma, consente di esplorare virtualmente ambienti interni e sale di rappresentanza, come la prestigiosa Sala Angiolillo, includendo anche la mostra permanente ospitata all'ultimo piano;
- **museo Virtuale**¹⁴⁷, sviluppato in grafica 3D, consente una visita immersiva che riunisce digitalmente opere fisicamente dislocate nelle varie sedi INPS. Il percorso si articola in **otto itinerari tematici**, distribuiti su due piani e spazi esterni, con l'obiettivo di restituire una narrazione coerente e accessibile del patrimonio artistico dell'Istituto.

Attraverso questa iniziativa, l'INPS ribadisce il proprio impegno nella **valorizzazione culturale** e nella **diffusione del sapere**, offrendo a cittadini e comunità uno strumento innovativo per scoprire e apprezzare il proprio patrimonio storico-artistico.

Altri esempi di questo impegno continuativo sono le collaborazioni con enti e associazioni, tra cui quelle coordinate dalla Direzione Centrale Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità:

- **progetto "INPS in rete per l'inclusione"**¹⁴⁸: in collaborazione con diversi Comuni, Caritas diocesane e altre associazioni del terzo settore, questo progetto è orientato a contrastare

¹⁴⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – Museo Multimediale](#).

¹⁴⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – Ingresso al Catalogo](#).

¹⁴⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – Visita a Palazzo Wedekind](#).

¹⁴⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al seguente link: [Portale INPS – Ingresso al Museo Virtuale](#).

¹⁴⁸ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 5, paragrafo 5.2.

la povertà e l'emarginazione sociale migliorando l'accesso ai servizi e sostegni previdenziali e assistenziali;

- **protocollo d'intesa "Riscopriamo i talenti"**: realizzato tra l'INPS di Milano, l'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro di Milano con Caritas Ambrosiana, mira a facilitare il reinserimento lavorativo di soggetti supportati da Caritas Ambrosiana; il progetto è poi confluito nel più ampio progetto "INPS in rete per l'inclusione" come ulteriore linea di azione in favore delle persone fragili;
- **accordo INPS e Centri Anti Violenza**: l'INPS ha promosso la sottoscrizione di Accordi su tutto il territorio con Centri antiviolenza e Case rifugio per sostenere le donne vittime di violenza; tali accordi costituiscono un'ulteriore linea di azione del progetto "INPS in rete per l'inclusione "in favore delle donne vittime di violenza"¹⁴⁹. L'Istituto ha inoltre promosso in occasione della giornata internazionale contro la violenza di genere, l'apertura presso gli URP di "sportelli rosa", offrendo risorse come la "Guida in 8 passi per donne vittime di violenza di genere", il numero antiviolenza 1522 e l'elenco dei centri antiviolenza;

Altre iniziative di collaborazione con l'istituto sono:

- **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,
- **progetto "Riscopriamo Talent"** – INPS, Consulenti del Lavoro e Caritas insieme per le politiche attive del lavoro: nell'ambito del progetto "Riscopriamo Talent", l'INPS e la Fondazione Consulenti per il Lavoro hanno avviato una sperimentazione in 20 province, fornendo 780 ore di formazione a 156 operatori Caritas. L'iniziativa, basata su una forte presenza territoriale, mira a creare una rete di sostegno per promuovere le politiche attive del lavoro e facilitare l'inserimento o il reinserimento lavorativo delle persone in difficoltà;
- **lotta al lavoro irregolare – protocollo per la Rete del lavoro agricolo di qualità a Napoli**: è stato sottoscritto un Protocollo d'intesa per l'istituzione della sezione di Napoli della Rete del lavoro agricolo di qualità, con l'obiettivo di prevenire il lavoro illegale e ogni forma di sfruttamento in agricoltura. L'accordo include azioni contro l'evasione contributiva, per l'organizzazione dei flussi di manodopera stagionale e per l'assistenza ai lavoratori immigrati. Sono previste anche misure per il trasporto sicuro dei lavoratori verso i luoghi di lavoro, anche attraverso convenzioni con enti locali;

¹⁴⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 5, paragrafo 5.2.

- **accordo per l'accentramento delle visite peritali – Sciacca:** è stato firmato a Sciacca un accordo operativo tra il Tribunale, l'INPS, l'Azienda Sanitaria Provinciale e l'Ordine dei Medici per concentrare le visite peritali nei procedimenti giudiziari che verificano i requisiti sanitari per l'accesso a prestazioni previdenziali e assistenziali. L'intesa consente di razionalizzare le attività, ridurre i tempi e migliorare la qualità del servizio;
- **progetto "L'INPS è con le donne" – Protocollo con i Centri Antiviolenza di Terni:** nella provincia di Terni è stato avviato il progetto "L'INPS è con le donne", con la sottoscrizione di un protocollo d'intesa con i Centri Antiviolenza locali. L'iniziativa rafforza l'impegno dell'Istituto nella promozione di percorsi di sostegno e autonomia per le donne vittime di violenza;
- **progetto "In musica per il sociale" – Terza edizione del progetto con Roma Tre Orchestra e Ministero della Cultura:** la terza edizione del progetto "In musica per il sociale" è frutto della collaborazione tra INPS, Roma Tre Orchestra e Ministero della Cultura. L'iniziativa mira a valorizzare i giovani talenti musicali e a promuovere la cultura come strumento di coesione sociale e partecipazione attiva.

Inoltre, l'INPS partecipa direttamente o tramite fondi di investimento immobiliare a iniziative con rilevanti ricadute sociali, per un totale di **28 progetti** all'attivo. In particolare, alcuni di questi sono:

- **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 2024, sono state effettuate le attività propedeutiche alle seguenti vendite:
 - 447 unità immobiliari a Roma Capitale per rispondere a situazioni di emergenza abitativa;
- **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 prevedeva alcuni interventi che sono proseguiti nel 2024. Questi interventi, con un investimento di 332.500 euro, consentono di migliorare la funzionalità, l'accoglienza, la sicurezza e l'efficienza energetica e, al contempo, di ridurre le spese di funzionamento.

Per effetto dei sopra citati piani di razionalizzazione logistica 2023-2024 gli oneri complessivi impegnati a titolo di locazione passiva, hanno conosciuto una riduzione di circa il 7,5%, passando da euro 54,9 mln (rendiconto 2023) a euro 50,8 mln (rendiconto 2024);

- **partecipare a iniziative immobiliari a finalità sociale:** l'INPS partecipa indirettamente a tali iniziative tramite fondi di investimento immobiliare, attivi nei seguenti settori:
 - RSA (Residenze Sanitarie Assistenziali): 11 iniziative;
 - RSU (Residenze Studentesche Universitarie): 10 iniziative;
 - strutture Universitarie: 2 iniziative;
 - strutture Ospedaliere: 2 iniziative.
- **realizzare progetti di housing sociale:** nel 2024 è proseguito il progetto "Spazio blu", realizzato dal Fondo "Giovanni Amendola", con la collaborazione del Fondo FNAS (gestito da CDP Real Asset SGR S.p.A.) e del Policlinico Agostino Gemelli. Si tratta di un nuovo modello di Senior Housing che integra i servizi dell'abitare, tipici del Social Housing, con nuovi servizi di assistenza e monitoraggio del benessere e della salute, per migliorare la qualità della vita dell'abitante over 65 autosufficiente. Il progetto prevede, in particolare, la realizzazione di alloggi dotati di caratteristiche che rispondono a criteri di efficientamento energetico e di servizi standard di domotica, affiancata dall'istituzione di un presidio medico fisso con personale infermieristico fornito dal Policlinico Universitario Agostino Gemelli per lo svolgimento di prestazioni socio-sanitarie e per servizi di orientamento alla salute, dalla creazione di spazi comuni di aggregazione per l'organizzazione di attività ludico-ricreative, nonché dall'erogazione di pacchetti di servizi di telemedicina e teleassistenza a cura della società Gemelli a Casa S.p.A.;
- **valorizzare beni immobili:** l'INPS promuove la valorizzazione di ex strutture sociali in collaborazione con enti pubblici. Nel 2024, sono proseguite le interlocuzioni con il Comune di Spoleto per valorizzare la struttura ex colonia montana a Monteluco di Spoleto attivando la ricerca di partner legati al mondo delle università per un utilizzo sociale che preveda coperture delle ingenti spese da parte di privati.

GRI 201-1

L'Istituto ha mantenuto uno sguardo attento e solidale verso la propria comunità di circa 25 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 2024, sono state effettuate 7.536 donazioni, raccogliendo un totale di **161.921 euro**, e 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** che mira al **benessere collettivo e individuale della società**.

Dimensione ambientale

06

6. Dimensione ambientale

¹⁵⁰

**La Terra
non è un'eredità
ricevuta dai
nostri padri,
ma un prestito
da restituire
ai nostri figli¹⁷⁷.**

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**.

21,47

INTENSITA' ENERGETICA
RISPETTO AI DIPENDENTI NEL
2024

-1,34%

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI
DIRETTE DI CO₂ RISPETTO AL
2023 (SCOPE 1)

-34%

RIDUZIONE DELLE
PRODUZIONE DI RIFIUTI
RISPETTO AL 2023

¹⁵⁰ Citazione proveniente da proverbio nativo americano.

La sostenibilità ambientale per l'INPS

Pur operando in un contesto in cui gli impatti ambientali diretti sono relativamente contenuti rispetto ad altri ambiti di intervento, l'INPS è consapevole che il **cambiamento climatico rappresenta una sfida globale** che richiede l'impegno congiunto di aziende, organizzazioni e Pubbliche Amministrazioni. Per questo motivo, **integra la dimensione ambientale nel proprio percorso di sostenibilità**, adottando misure concrete, monitorando i propri impatti e promuovendo una cultura ambientale sia all'interno dell'Istituto sia tra gli stakeholder esterni.

L'Istituto ha individuato e dato priorità a **due aree strategiche** per contribuire alla riduzione del proprio impatto ambientale: il **Consumo Responsabile delle Risorse** e il **Green Public Procurement (GPP)**.

Sul fronte del **Consumo Responsabile delle Risorse**, l'INPS si impegna a ridurre progressivamente l'utilizzo di risorse materiali, come la carta, e di risorse energetiche, come l'energia elettrica. L'obiettivo è quello di **contenere l'impronta carbonica** e contribuire alla **tutela della biodiversità**, promuovendo comportamenti sostenibili all'interno della propria organizzazione.

Accanto a questi interventi, l'INPS adotta con convinzione il principio del **Green Public Procurement**, integrando nei propri processi di acquisto criteri ambientali che qualificano beni e servizi in termini di sostenibilità. Questo approccio, che coinvolge l'intera **filiera di fornitura**, consente all'Istituto di **generare impatti positivi sia diretti che indiretti**, contribuendo a una trasformazione sostenibile che va oltre il perimetro delle attività dell'Istituto e si estende all'intera Pubblica Amministrazione.

6.1. Consumo responsabile delle risorse



L'INPS ha definito, nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), specifici obiettivi volti alla riduzione dei consumi energetici e delle relative emissioni, con l'intento di contenere la propria impronta carbonica. Gli obiettivi sono perseguiti attraverso una strategia integrata che comprende sia interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, orientati all'adozione di soluzioni tecniche ad alta efficienza, sia misure gestionali di carattere comportamentale, logistico ed impiantistico.

Parallelamente, l'Istituto promuove da anni una gestione sostenibile delle risorse all'interno delle proprie strutture, con particolare attenzione all'ottimizzazione dei materiali impiegati nelle attività amministrative e con l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM).

A supporto di tali azioni, sono state attivate iniziative di sensibilizzazione rivolte al personale, finalizzate alla diffusione di buone pratiche ambientali, anche grazie al contributo di figure professionali specializzate, quali gli Energy Manager.

Consumo risorse energetiche

Nella Tabella 35 sono rappresentati i consumi energetici dell'Istituto, suddivisi per tipologia.

GRI 302-1

Tabella 35: Energia consumata all'interno dell'Istituto¹⁵¹

	2022	2023	2024	Var.% 2024/2023
Consumo totale di energia all'interno dell'organizzazione (da fonti rinnovabili e non rinnovabili) (GJ)	555.221,72	525.915,91	525.338,48	-0,11%
Gas naturale, Sm3	5.664.973,00	5.464.066,18	5.408.385,00	-1,02%
Gas naturale, GJ	194.234,93	187.351,90	185.437,30	-1,02%
Energia elettrica, kWh	87.688.250	83.045.551	84.251.390	1,45%

¹⁵¹ Si segnala che i dati della presente tabella relativi ai FY 2022 e 2023 ha subito alcune correzioni a seguito di ulteriori accertamenti e verifiche della documentazione disponibile.

Tabella 35: Energia consumata all'interno dell'Istituto ¹⁵¹				
	2022	2023	2024	Var.% 2024/2023
<i>di cui autoprodotta da fonti rinnovabili, kWh</i>	408.980	354.388 ¹⁵²	389.170	9,81%
Energia elettrica, GJ	315.677,70	298.963,98	303.305,00	1,45%
Consumi per flotte auto (benzina), GJ	225,93	241,73	238,41	-1,37%
Consumi per flotte auto (diesel), GJ	471,23	573,37	563,07	-1,80%
Consumo di calore acquistato tramite teleriscaldamento, GJ	40.818,10	35.254,01	33.788,74	-4,16%
Consumo di gasolio da riscaldamento, GJ	3.793,83	3.530,92	2.005,96	-43,19%

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%);
 - impianti elevatori (5%);
 - forza motrice (applicazioni informatiche, stampanti, ecc.) (30%);
 - climatizzazione estiva e/o invernale (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 l'utilizzo di gruppi assorbitori e per la produzione di acqua calda.

Per rendere i consumi comparabili, la Tabella 36 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 2024, si è registrato un consumo complessivo di 21.245 TEP derivanti da: energia elettrica acquistata, fotovoltaico (energia elettrica autoprodotta), gasolio, metano e teleriscaldamento.

¹⁵² Il calo di produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili è dovuto ai fermi impianto per necessari interventi di manutenzione.

Tabella 36: Consumo complessivo espresso in TEP

	Udm	Consumo 2023	TEP 2023	Consumo 2024	TEP 2024
Energia elettrica acquistata	kWh	82.691.163	15.463,25	83.862.220	15.682,23
Fotovoltaico - energia elettrica autoprodotta	kWh	354.388	66,26	389.170	72,77
Gasolio	GJ	3.530,92	3,60	2.014,89	2,06
Metano	Smc	5.464.066,18	4.567,96	5.408.385,00	4.521,41
Teleriscaldamento	GJ	35.254,01	1.008,66	33.788,74	966,73

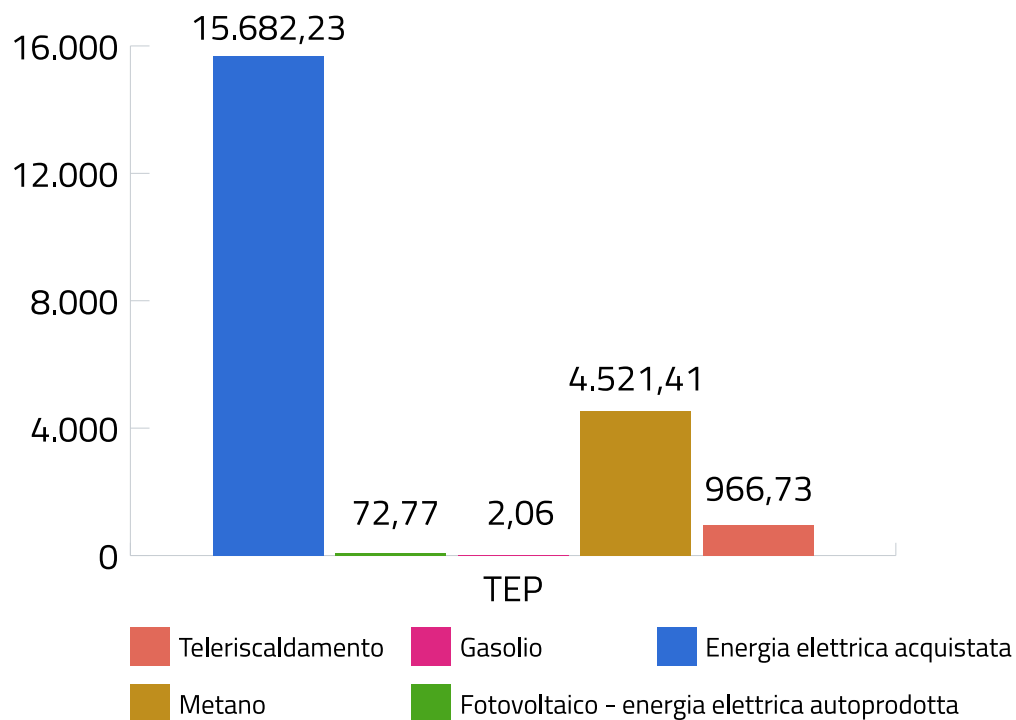


Figura 8: Ripartizione dei consumi per fonte energetica

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 83.862.220 MWh e corrispondendo a 15.682,23 TEP. Il dato risulta essere in aumento dell'1,4% a testimonianza dell'impegno crescente dell'Istituto

verso l'utilizzo di energia elettrica per la climatizzazione estiva ed invernale degli edifici anche mediante l'utilizzo di pompe di calore negli edifici situati in zone climatiche idonee al loro utilizzo. In continuità con quanto riportato per il 2023, si evidenzia che il valore totale è fortemente influenzato dai consumi del Centro di Elaborazione Dati (CED) Nazionale e del relativo *Disaster Recovery* strategici per l'istituto;

- **fotovoltaico:** l'energia elettrica autoprodotta e consumata da impianti fotovoltaici, seppur modesta (389.170 MWh pari a 72,77 TEP), risulta essere in aumento del 9,8% grazie anche alla messa in esercizio di altri 2 impianti (Sede di Bolzano e Sede di Trento), a conferma dell'impegno crescente dell'Istituto verso l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili. Nel 2024, ammontano a 22 le sedi dell'INPS dotate di impianti fotovoltaici;
- **gasolio:** l'utilizzo di gasolio per il riscaldamento invernale (47 ton/a pari a 2,06 TEP) è da imputare principalmente alle aree (regione Sardegna) in cui per carenze infrastrutturali non è presente la rete di distribuzione del gas naturale;
- **metano:** rappresenta una fonte energetica importante (5.408.385 Smc pari a 4.521,41 TEP) per il riscaldamento invernale. Come si evince dalle rendicontazioni annuali e stagionali dei consumi, l'utilizzo di gas metano risulta essere in progressivo calo per effetto di misure gestionali ed interventi mirati di manutenzione impiantistica che comprendono anche la dismissione di centrali termiche a gas metano con l'installazione di impianti a pompa di calore.
- **teleriscaldamento:** il consumo (9.385,76 MWht/a pari a 966,73 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. La curva cumulata nel grafico indica che il totale dei consumi energetici è ottenuto sommando i consumi delle strutture delle singole Direzioni Regionali.

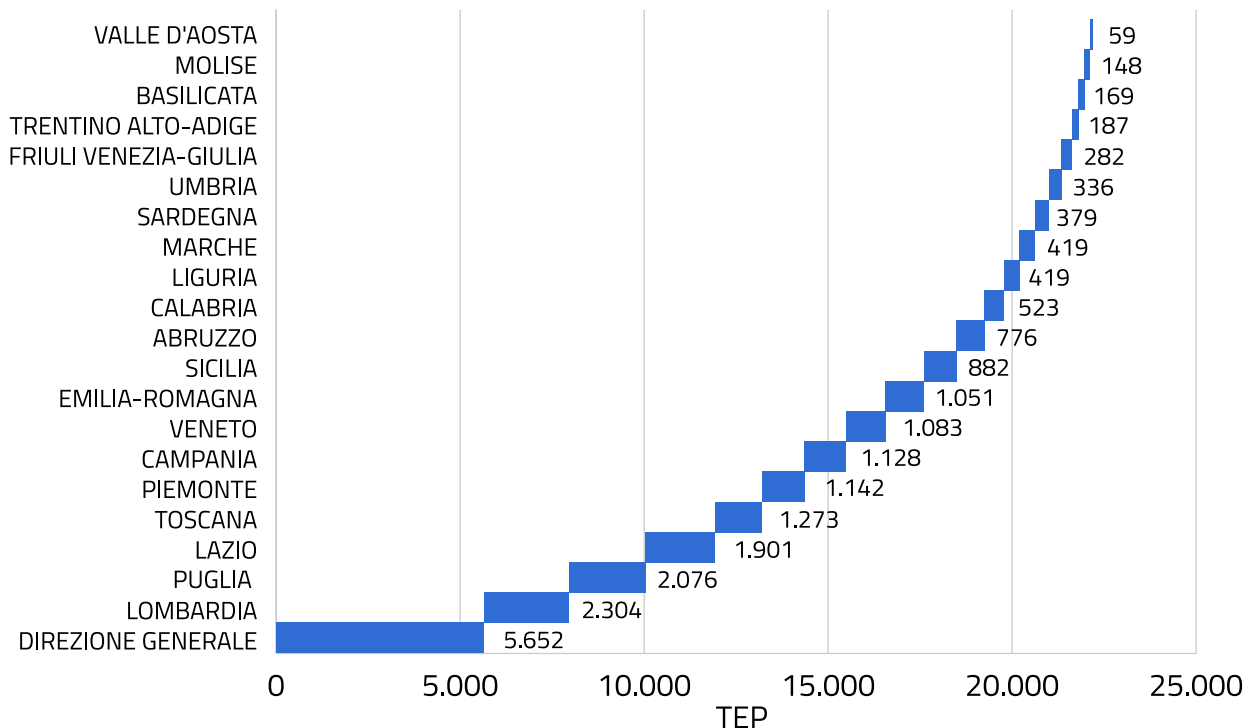


Figura 9: Distribuzione cumulata delle TEP per Direzione di competenza

I dati disponibili offrono una panoramica interessante del consumo energetico dell'Istituto. Il maggior centro di consumo è risultato essere la Direzione Generale a causa della presenza del Centro di Elaborazione Dati (CED) Nazionale. Le regioni con i consumi più elevati sono state la Puglia (influenzata dai consumi del Disaster Recovery), Lombardia, Lazio, la Campania e il Piemonte, mentre le regioni con i consumi più bassi sono state 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 37 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. Anche in questo caso, si è registrato un leggero calo rispetto ai consumi del 2023, risultato attribuibile alle iniziative di sensibilizzazione e formazione rivolta al personale, finalizzate a promuovere una cultura del consumo responsabile e dell'uso efficiente delle risorse energetiche.

Nel 2024, inoltre, l'INPS ha ampliato il sistema di monitoraggio introducendo un ulteriore parametro: l'intensità energetica calcolata in rapporto alla superficie netta complessiva delle proprie sedi, pari a 0,36 GJ/m².

Questo indicatore è essenziale per **valutare l'efficienza energetica** dell'INPS, considerando sia l'ampiezza del patrimonio immobiliare sia l'elevato numero di dipendenti dell'Istituto.

GRI 302-3

Tabella 37: Intensità energetica			
	2022	2023	2024
Totale dipendenti a tempo pieno (N)	22.261	25.771	24.465
Totale consumi energia (GJ)	555.221,72	525.915,91	525.3338,48
Intensità energetica per i dipendenti (GJ/dipendenti)	24,94	20,41	21,47

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 2024-2026**, ha previsto sull'intero territorio nazionale una serie di **iniziative volte all'efficientamento energetico** delle Strutture. Gli interventi progettati prevedono 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 facciate¹⁵³, la posa in opera di schermature mobili, il *relamping* degli impianti di illuminazione. Tali interventi interessano diversi stabili sul territorio nazionale. Data la complessità degli interventi dal punto di vista progettuale, autorizzativo (procedure interne all'Istituto ed autorizzazioni da Enti Esterni) ed esecutivo, il completamento degli stessi non è stato finalizzato nell'arco temporale di una annualità, per cui i benefici attesi saranno misurabili a partire dall'annualità successiva al loro completamento.

Tra le principali iniziative future nell'ambito delle **energie rinnovabili**, si segnala l'installazione di un impianto fotovoltaico presso la Direzione Generale della Potenza di 260 kWp per il quale si stanno avviando le procedure di messa in esercizio con Enti Esterni all'Istituto e l'impianto fotovoltaico di 150 kWp della Direzione Provinciale di Ancona, ancora non in esercizio.

¹⁵³ 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 iniziative più significative di **efficientamento** dell'involucro edilizio si evidenziano i lavori di riqualificazione energetica della Sede di Siracusa mediante l'installazione di cappotto esterno ed interno, e sostituzione infissi ancora in corso di esecuzione. Tali lavori, iniziati nell'anno 2023, comporteranno una riduzione dei consumi pari a circa il 40% rispetto alla situazione originaria.

Nell'ambito delle riqualificazioni di natura impiantistica, gli interventi di *relamping* con adozione di lampade LED a basso consumo sono diffusi sull'intero territorio nazionale, come pure gli interventi di riqualificazione degli impianti di climatizzazione e l'installazione di sistemi di gestione energia.

Inoltre, l'INPS ha adottato diverse misure per **minimizzare** la **propria impronta carbonica**, con particolare riferimento ai consumi energetici. Le azioni intraprese nel corso del 2024 hanno riguardato:

- **l'implementazione di un Sistema di Gestione Energia conforme alla UNI EN ISO 50001**: la fase iniziale dell'implementazione ha previsto l'applicazione del sistema in un perimetro circoscritto a 5 edifici, con l'obiettivo a lungo termine di estenderlo progressivamente all'intero perimetro degli stabili strumentali INPS;
- **il 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. Tale procedura è in fase di collaudo e pertanto si prevede che verrà messa in esercizio nella seconda metà del 2025;
- **la promozione di comportamenti sostenibili**: attività volte a informare e sensibilizzare i dipendenti dell'Istituto sull'importanza di un uso consapevole dell'energia, incentivando l'adozione di buone pratiche.

Mobilità sostenibile

La mobilità sostenibile è un insieme di strategie e soluzioni che mirano a ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti, promuovendo modalità di trasporto più efficienti, meno inquinanti e più inclusive. Nell'ambito della propria strategia di sostenibilità, l'INPS ha adottato diverse misure per incentivare una mobilità casa-lavoro più responsabile, tra cui il potenziamento del servizio navette aziendale.

Tra il 2022 e il 2023, il consumo di gasolio per il servizio navette della Direzione Generale INPS è aumentato da 13.191,97 litri a 16.024,92 litri, registrando un incremento di circa il 21%. Tale aumento è stato determinato dal maggiore utilizzo del servizio, con gli accessi a bordo quasi triplicati, passando da 23.350 nel 2022 a 64.154 nel 2023.

Nel 2024, pur registrando un ulteriore lieve aumento degli accessi, che ammontano a 66.372, i consumi di carburante sono diminuiti a 15.737,22 litri, grazie all'introduzione di mezzi a propulsione ibrida, acquisiti nel corso dell'anno.

L'investimento da parte dell'Istituto sul servizio navette contribuisce in modo significativo alla riduzione dell'utilizzo dei veicoli privati da parte dei dipendenti, alleggerendo il traffico urbano e riducendo le emissioni climalteranti associate agli spostamenti casa-lavoro.

Inoltre, l'INPS conferma il proprio impegno nella promozione della mobilità sostenibile attraverso la progressiva **sostituzione dei veicoli** a motore termico con **mezzi elettrici e ibridi**. Grazie all'azione del Mobility Manager, l'Istituto ha stipulato per i dipendenti due convenzioni per il **bike sharing** e il **car sharing**, ed elaborato un nuovo **Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro**, che sarà aggiornato nel 2025. Il piano mira a incentivare l'uso di modalità di trasporto più sostenibili, migliorare l'efficienza degli spostamenti e armonizzarsi con le 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 serra¹⁵⁴, 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 38 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.

GRI 305-1

GRI 305-2

Tabella 38: Emissioni dirette e indirette di GHG				
	2022	2023	2024	Var.% 2024/2023
Scope 1 (tonnellate CO₂ equivalente)	11.653,54	11.350,29	11.198,29	-1,34%
Scope 2¹⁵⁵ - Location based (tonnellate CO₂ equivalente)	25.315,03	24.417,02	27.968,88	14,55%

Come si evince dalla Tabella, l'Istituto ha diminuito le proprie emissioni di CO₂ dirette (scope 1) grazie agli interventi realizzati sulle sedi, alla gestione più attenta della flotta aziendale e al contenimento dei consumi legati al teleriscaldamento. Diversamente, le emissioni indirette (scope 2) hanno registrato un incremento rispetto al 2023, principalmente a causa dell'aumento dei consumi di energia elettrica.

¹⁵⁴ 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).

¹⁵⁵ 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.

Rifiuti

L'Istituto, in ottemperanza alle normative vigenti¹⁵⁶, ha monitorato e registrato i rifiuti generati dalla Direzione Generale, riportati nella seguente Tabella 39. I codici CER (Catalogo Europeo dei Rifiuti) presenti nella tabella sono finalizzati a identificare e classificare le varie tipologie di rifiuti in base alla loro categoria di appartenenza.

GRI 306-3

Tabella 39: Rifiuti generati dalla Direzione Generale			
	Codice CER	2023	2024
Peso totale dei rifiuti prodotti (Kg)¹⁵⁷		155.028	102.264
Toner per stampa esauriti, contenenti sostanze pericolose	CER 080317	513	594
Toner per stampa esauriti, diversi da quelli di cui alla voce 080317	CER 080318	486	310
Imballaggi in legno	CER 150103	6.140	300
Imballaggi in materiali misti	CER 150106	12.720	3.400
Apparecchiature fuori uso, contenenti componenti pericolosi diversi da 160209 e 160212	CER 160213	1.452	1.690
Apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 160209 a 160213	CER 160214	4.971	31.370
Ferro e acciaio	CER 170405	3.420	1.500
Rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni per evitare infezioni	CER 180103	1.173	923
Carta e cartone	CER 200101	65.280	24.950
Rifiuti ingombranti	CER 200307	55.060	33.840
Imballaggi di plastica	CER 150102	n.a.	20
Assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi, diversi da 15 02 02	CER 150203	n.a.	1.030
Rifiuti inorganici, contenenti sostanze pericolose	CER 160303	n.a.	293
Mercurio metallico	CER 160307	n.a.	337
Switch, Server, Hard Disk	CER 160601	n.a.	180
Legno	CER 170201	n.a.	600
Cavi elettrici	CER 170411	n.a.	650
Rifiuti che non devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni per evitare infezioni	CER 180104	n.a.	277

¹⁵⁶ Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152, noto come Codice dell'Ambiente.

¹⁵⁷ Il valore rendicontato corrisponde al numero totale di rifiuti generati dalla Direzione Generale dell'INPS nel corso del FY 2023 e FY2024.

Consumo di materiali: carta, cartucce e toner

Nel 2024 l'Istituto ha rinnovato il proprio impegno a ridurre l'impatto legato all'uso delle risorse strumentali necessarie alle attività amministrative. Le azioni messe in campo si basano su un monitoraggio continuo dei consumi, che ha permesso di individuare le principali voci su cui intervenire, in particolare, carta, cartucce e toner – di cui vengono riportati i valori qui di seguito – e di promuovere pratiche più efficienti e sostenibili nell'utilizzo di tali materiali.

Tabella 40: Consumo risorse per il funzionamento amministrativo				
	2022	2023	2024	Var.% 2024/2023
Carta, numero di risme¹⁵⁸	147.460	136.697	141.172	3,27%
di cui carta certificata FSC (%)	14.680 (9,96%)	11.975 (8,76%)	13.005 (9,21%)	8,60%
di cui carta non riciclata (%)	132.780 (90,04%)	124.722 (91,24%)	128.167 (90,79%)	2,76%
Cartucce, numero	133	75	48	-36%
di cui originali (%)	47 (35,34%)	66 (88%)	48 (100%)	-27,27%
di cui rigenerate (%)	86 (64,66%)	9 (12%)	0 (0%)	-100%
Toner, numero	6.987	4.598	2.115	-54%
di cui originali (%)	3.059 (43,78%)	1.926 (41,89%)	1.215 (57,45%)	-36,92%
di cui rigenerati (%)	3.928 (56,22%)	2.672 (58,11%)	900 (42,55%)	-66,32%

¹⁵⁸ 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.

6.2. Green Public Procurement

GRI 3-3

Il **Green Public Procurement (GPP)**, introdotto in Italia nel 2008 dal Ministero dell'Ambiente come strumento di politica ambientale, rappresenta una leva strategica per promuovere la sostenibilità nella Pubblica Amministrazione. Attraverso l'adozione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM), il GPP orienta la domanda pubblica verso l'acquisto di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale, incentivando la transizione ecologica del mercato.

I CAM, definiti da una serie di decreti ministeriali e resi obbligatori per le Stazioni Appaltanti dal D.Lgs. n. 50/2016, stabiliscono specifici requisiti ambientali da integrare nelle diverse fasi del processo di acquisto. Tali criteri mirano a garantire soluzioni che tengano conto della sostenibilità lungo l'intero ciclo di vita del prodotto o del servizio, considerando la disponibilità sul mercato.

Gli obiettivi principali del GPP sono molteplici:

- favorire la diffusione di pratiche sostenibili nella Pubblica Amministrazione attraverso l'acquisto di beni e servizi a basso impatto ambientale;
- ottenere risparmi energetici e ambientali mediante la riduzione dei consumi e delle emissioni di gas serra;
- incentivare la prevenzione nella produzione di rifiuti, promuovendo modelli basati sull'economia circolare.

Box 11: 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**.

Nel contesto degli appalti pubblici, la sostenibilità ha assunto una dimensione di più ampio spettro rispetto al passato, non limitandosi esclusivamente alla dimensione ambientale. I contratti pubblici sostenibili (Sustainable Public Procurement – SPP) si articolano su tre direttrici integrate:

- GPP – Green Public Procurement;

- SRPP – Socially Responsible Public Procurement;
- EPP – Ethical Public Procurement.

L'evoluzione del quadro normativo europeo e il nuovo Codice dei Contratti Pubblici impongono un approccio di più ampio respiro, ispirato ai tre pilastri ESG dell'Agenda 2030: Ambiente, Società e Governance.

L'INPS, in qualità di Stazione Appaltante, promuove attivamente il procurement sostenibile in linea con le politiche nazionali, attraverso la definizione di linee guida per l'introduzione di criteri premiali nelle offerte di gara. Questi criteri non si limitano alla sostenibilità ambientale, ma includono aspetti e parametri di natura sociale, contribuendo a strutturare un contesto contrattuale pubblico più equo, inclusivo e responsabile.

L'integrazione di criteri sociali nelle gare d'appalto consente all'Istituto di orientare il consumo e la produzione verso modalità più responsabili, promuovere le pari opportunità occupazionali – con particolare attenzione a giovani, lavoratori anziani, persone con disabilità o in condizione di vulnerabilità sociale – e sostenere la parità di genere, la diversità, l'inclusione e il rispetto dei diritti fondamentali lungo l'intera la catena di fornitura.

Questo impegno, rafforzato nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), si è concretizzato nell'applicazione dell'articolo 47 del Decreto-Legge n. 77 del 2021, che stabilisce requisiti specifici per i concorrenti e criteri premianti per gli appalti finanziati dal Piano. Tra gli obblighi introdotti, per le aziende con oltre 50 dipendenti, è prevista la presentazione dell'ultimo rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile (ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs. n. 198 del 2006), pena l'esclusione dalla gara, nonché l'impegno ad assumere, in caso di aggiudicazione, almeno il 30% di giovani under 36 e donne, salvo deroghe motivate, come previsto dall'Allegato II.3 del D.Lgs. n. 36 del 2023.

L'applicazione dei parametri normativi sopradescritti rappresenta un requisito imprescindibile per accedere ai fondi del PNRR. L'INPS, infatti, è direttamente coinvolto in numerosi progetti volti alla modernizzazione e trasformazione dei servizi, tra cui:

- la digitalizzazione e riprogettazione dei servizi e contenuti ("*One click by design*") tramite il nuovo portale istituzionale e le app¹⁵⁹;

¹⁵⁹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4, paragrafo 4.1.

- il potenziamento delle competenze digitali del personale, che ha portato alla formazione di oltre 13.000 dipendenti;
- il progetto di interoperabilità "*Welfare As a Service*"; e il "*Single Digital Gateway*", che consente a cittadini e imprese in mobilità nell'UE di accedere ai servizi attraverso il portale Your Europe¹⁶⁰.

Per realizzare tali progetti, l'Istituto si è avvalso degli strumenti contrattuali messi a disposizione da CONSIP S.p.A., aderendo ad accordi quadro predisposti in epoca precedente all'entrata in vigore della normativa PNRR. Nonostante l'assenza di obblighi specifici nei bandi originari, l'INPS ha acquisito, in ottica di conformità al principio di uguaglianza, dichiarazioni *ad hoc* dagli operatori economici circa il rispetto degli impegni legati al PNRR.

In aggiunta, l'Istituto porta avanti azioni di monitoraggio e rendicontazione garantendo il rispetto degli accordi contrattuali attraverso apposite "*Checklist* di autocontrollo sul rispetto delle Pari Opportunità", condivise con il Dipartimento Trasformazione Digitale e caricate nel sistema ReGis del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Nel 2024 sono state completate rendicontazioni relative a cinque contratti per progetti di digitalizzazione, che hanno coinvolto Raggruppamenti Temporanei di Imprese (RTI) per un valore complessivo di circa 23 milioni di euro.

Con il D.Lgs. n. 36 del 2023, che attua la delega prevista dall'articolo 1 della L. n. 78 del 2022, è stato rafforzato l'utilizzo delle clausole sociali e dei principi di uguaglianza nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, ad eccezione di quelli a contenuto intellettuale.

In questo contesto, l'INPS ha avviato un percorso per adeguare gli atti di gara alle nuove disposizioni del Codice, seguendo le indicazioni fornite da ANAC attraverso il Bando-tipo n. 1/2023, in particolare per l'affidamento di servizi in outsourcing. In sintesi, il nuovo Codice richiede alle Stazioni Appaltanti di includere nei bandi, negli avvisi e negli inviti, specifiche clausole di natura sociale finalizzate alla promozione della stabilità occupazionale, assicurando l'applicazione del Contratto Collettivo Nazionale e/o Territoriale individuato dalla Stazione Appaltante, oppure di un contratto equivalente che garantisca le medesime tutele economiche e normative, anche per i lavoratori impiegati in subappalto. Le clausole sono, inoltre, destinate a promuovere le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità o in condizioni di svantaggio.

A tal fine, all'aggiudicatario viene richiesto di mantenere o raggiungere gli standard necessari per ottenere la certificazione di genere. Qualora tale certificazione sia già posseduta al momento della

¹⁶⁰ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al Capitolo 4, paragrafo 4.1.

presentazione dell'offerta, viene riconosciuto un punteggio aggiuntivo incoraggiando le imprese a sviluppare e consolidare presidi di tutela verso le tematiche di genere. L'inserimento di clausole sociali negli atti di gara non rappresenta solo un adempimento normativo, ma costituisce una strategia strutturale dell'Istituto per promuovere, attraverso il *Public Procurement* e la collaborazione pubblico-privato, la parità di opportunità e l'inclusione sociale.

Un esempio concreto di tale impegno è rappresentato dall'azione positiva avviata in sinergia con il Comitato Unico di Garanzia per il benessere organizzativo e le pari opportunità dell'INPS. Questa iniziativa mira, da un lato, a introdurre parametri premiali negli atti di gara della Centrale Unica Acquisti (CUA) INPS volti ad assicurare la parità di genere, la tutela e l'inclusione; dall'altro, a definire Linee Guida interne per garantire coerenza nell'azione e piena aderenza al quadro normativo. Tale obiettivo è stato formalizzato all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione (PIAO), previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 2021 e approvato per l'anno 2025.

La tabella 41 fornisce una panoramica delle procedure di acquisto assegnate dall'Istituto valutando criteri ambientali, evidenziando l'applicazione dei criteri e il relativo investimento economico sostenuto.

Tabella 41: Procedure di acquisto "green"			
	Udm	2023	2024
% di procedure aggiudicate con criteri rispettosi dell'ambiente	%	37%	55%
Procedure aggiudicate durante l'anno	N.	113	119
Procedure aggiudicate durante l'anno con CAM e/o criteri premiali	N.	42	66
% Spesa per procedure con criteri rispettosi dell'ambiente	%	49%	8%
Spesa totale elargita da INPS per procedure aggiudicatarie durante l'anno	€	218.584.871,88	745.875.281,20
Spesa totale elargita da INPS per procedure aggiudicatarie durante l'anno con criteri CAM e/o criteri premiali	€	107.410.470,05	58.313.424,76

Gli indicatori relativi alle procedure di acquisto “green”¹⁶¹ per il 2023 e il 2024 sono stati calcolati sulla base di due campioni significativi di procedure di aggiudicazione svolte dall’Istituto in ciascun anno, selezionate tra quelle di importo superiore a 80.000 euro e con contratto stipulato entro l’anno di riferimento.

Dall’analisi emerge un significativo incremento, in termini numerici, delle procedure che adottano i Criteri Ambientali Minimi (CAM) tra il 2023 e il 2024, con una crescita che passa dal 37% al 55%. Questo aumento, pari a un miglioramento di oltre 15 punti percentuali, testimonia un impegno crescente nell’integrare la sostenibilità ambientale nei processi di approvvigionamento e nell’allineamento dell’INPS con le politiche ecologiche nazionali ed europee.

Parallelamente, il dato relativo alla spesa del 2024, che risulta limitata all’8% verso fornitori valutati con criteri ambientali, è stato principalmente influenzato dalla presenza di un’unica procedura, che ha rappresentato un’importante eccezione. Tale procedura, riguardante i Servizi Applicativi INPS (SAI), con un importo complessivo di 603 milioni di euro, non ha previsto l’applicazione obbligatoria dei CAM, risultando quindi un caso isolato nel contesto complessivo delle gare e degli appalti.

L’approccio adottato dall’INPS ambisce a generare un impatto positivo sui mercati e a contribuire concretamente, per quanto di competenza, allo sviluppo sostenibile del Paese, integrando etica, inclusione e responsabilità sociale all’interno delle strategie di *procurement*.

¹⁶¹ Si intende il numero di procedure aggiudicate, anche nel caso in cui più aggiudicazioni riguardino lo stesso operatore economico.

Gli impegni per il futuro

07

7. Gli impegni per il futuro

In un'ottica di responsabilità e visione strategica, l'INPS si impegna ad integrare in modo sistematico i principi della sostenibilità all'interno delle proprie attività e della propria struttura organizzativa.

Coerentemente 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 2024, durante incontri tematici dedicati, sono stati rielaborati gli impegni dell'INPS per un futuro sostenibile. In tale occasione, l'Istituto ha avviato un percorso di riflessione condiviso, finalizzato a consolidare e aggiornare le proprie priorità in ambito ESG. I risultati di questo lavoro sono sintetizzati di seguito, a testimonianza della volontà dell'INPS di rafforzare il proprio ruolo nel promuovere uno sviluppo sostenibile, inclusivo e responsabile.

Macroaree di intervento per un futuro sostenibile

Impegni per un futuro sostenibile



Governance ESG

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

Decarbonizzazione

Mitigazione dell'impatto ambientale dell'Istituto (emissioni di carbonio) attraverso politiche volte ad aumentare l'efficienza energetica, la promozione dell'utilizzo delle energie rinnovabili e l'adozione di pratiche sostenibili.

Benessere dei dipendenti

Attuazione 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 sulle pari opportunità, in modo tale da attrarre, trattenere e valorizzare i talenti all'interno dell'Istituto.

Sostegno alla comunità

Favorire il benessere e lo sviluppo delle comunità locali attraverso l'implementazione di iniziative e programmi volti all'attivazione e al mantenimento di collaborazioni con enti pubblici, privati e organizzazioni del terzo settore.

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 modelli di servizio che promuovano la sostenibilità e migliorino la qualità, l'accessibilità e l'efficacia delle attività dell'Istituto.

Etica, trasparenza e inclusione

Implementazione e condivisione 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 e mantenimento di Certificazioni riguardanti le dimensioni Ambientale, Sociale e di Governance, contribuendo a garantire l'affidabilità a sostegno dell'aspetto reputazionale dell'Istituto.

Catena del valore sostenibile

Adozione di pratiche e politiche che promuovano la sostenibilità lungo l'intera catena del valore dell'Istituto, privilegiando gli operatori che adottano all'interno delle proprie policy i criteri ambientali, sociali e di governance.

Consumo responsabile delle risorse

Diffusione delle buone pratiche per l'utilizzo responsabile delle risorse - tra cui riduzione degli sprechi, riciclo, gestione adeguata dei materiali - e adozione di iniziative volte a sensibilizzare il personale verso comportamenti più virtuosi.

Nota metodologica

08

8. Nota metodologica

GRI 2-3

L'INPS pubblica il Bilancio di Sostenibilità con l'obiettivo di comunicare in maniera trasparente a tutti gli stakeholder le strategie, performance e iniziative connesse con gli impatti risultati maggiormente rilevanti per l'organizzazione in ambito ambientale, sociale ed economico. 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 2024 – 31 dicembre 2024.

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 2024" 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, ove possibile, anche i dati del 2022 e 2023 e 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

9. Indice dei contenuti GRI

Dichiarazione d'uso	INPS ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo 01/01/2024 – 31/12/2024 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 di analizzare gli obiettivi strategici di queste società. I dati economici, finanziari e patrimoniali sono comunicati agli organi decisionali, monitorando costantemente anche le strategie relative alle partecipazioni societarie per una razionalizzazione efficace. Nel Bilancio di Sostenibilità non sono rendicontati aspetti contabili e non sono approfonditi i dati relativi alle società in house gestite dall'Istituto. L'INPS è un Ente pubblico che rendiconta i dati sotto un unico livello organizzativo e societario.
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	A seguito del ricalcolo dei dati quantitativi, è stata effettuata una revisione delle informazioni relative al GRI 302-1, 302-3, GRI 305-1 e 305-2 per gli anni 2022 e 2023.
GRI 2: Informativa generale 2021	2-5 Assurance esterna	Il presente Bilancio di Sostenibilità 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	Diversità e pari opportunità 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
GRI 2: Informativa generale 2021	2-30 Contratti collettivi	La totalità dei dipendenti dell'Istituto è coperta dal 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	205-3 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 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
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	Attrazione dei talenti, valorizzazione del personale e benessere dei dipendenti

	e programmi di assistenza alla transizione	
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
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	Tutela della privacy e della cybersicurezza