

RELAZIONE ANNUALE DEL PRESIDENTE INPS



Da 120 anni a questa parte l'Inps è quotidianamente al centro di un crocevia di sguardi. A tutte le età, direttamente o indirettamente, si guarda all'Istituto per tutelarsi di fronte a molti rischi contro i quali non esistono assicurazioni sul mercato. Il nostro Istituto è nato alla fine del XIX Secolo come assicurazione volontaria contro la povertà in vecchiaia e come organizzazione di tipo mutualistico, che contemplava aiuto reciproco nel caso insorgessero stati invalidanti tra gli iscritti. Quando 20 anni dopo ci si rese conto che le persone non si assicuravano a sufficienza contro il rischio di rimanere poveri in vecchiaia, l'assicurazione sociale da volontaria divenne obbligatoria. Il passaggio da accantonamento volontario a prelievo obbligatorio ha fatto perdere di vista a molti lavoratori la natura assicurativa dei contributi, facendoli apparire come tasse anziché come risparmio obbligatorio. Per questo la battaglia culturale condotta dall'Istituto per allungare gli orizzonti delle scelte individuali, per far vivere i contributi come consumo differito, non si è certo esaurita con il passaggio alla contribuzione obbligatoria. Per 120 anni siamo stati l'istituzione pubblica italiana che spinge tutti a guardare lontano, che chiede di pianificare un futuro anche non prossimo. Le buste arancioni inviate anche a chi ha da poco iniziato a lavorare sono l'emblema di questa funzione sociale storica del nostro Istituto. Ne manderemo altre con il timbro celebrativo dei 120 anni.

E' con lo stesso spirito che, in occasione dei nostri Rapporti annuali, ci misuriamo con le scelte di politica economica, con le proposte legislative che poi ci troveremo ad applicare. E' una declinazione sul piano delle scelte collettive della nostra funzione istituzionale. Previdenza significa visione a lungo termine, tutela del risparmio tanto nell'orientare le scelte individuali quanto nel valutare le scelte collettive, l'operato dei governi e le decisioni in via di maturazione sul disegno del nostro stato sociale. Negli scorsi Rapporti annuali ci siamo trovati spesso a lamentare un pericoloso accorciamento degli orizzonti temporali dell'intervento pubblico e a denunciare lo stato di abbandono dei giovani nel nostro Paese. Purtroppo la fuga all'estero di chi ha tra i 25 e i 44 anni non sembra essersi arrestata neanche con la fine della crisi. Nel 2016, l'ultimo anno per cui sono disponibili i dati dell'Anagrafe Italiani Residenti all'Estero, abbiamo perso oltre 115.000 persone, l'11% in più dell'anno precedente. E potrebbe essere una sottostima, perché le nuove registrazioni di italiani alla sicurezza sociale di Paesi come il Regno Unito sono da due a tre volte superiori ai cambiamenti di residenza notificati all'AIRE.

Inconsapevolezza demografica

Siamo all'inizio di una nuova legislatura con un nuovo Parlamento e un nuovo Esecutivo che hanno da poco iniziato ad operare. Nell'augurare a entrambi buon lavoro, non possiamo che reiterare con forza il nostro invito a pensare al futuro. Nel confronto pubblico degli ultimi mesi si è parlato tanto di immigrazione e mai dell'emigrazione dei giovani, del vero e proprio *youth drain* cui siamo soggetti. Nessuno sembra preoccuparsi del declino demografico del nostro Paese.

Gli italiani sottostimano la quota di popolazione sopra i 65 anni e sovrastimano quella di immigrati e di persone con meno di 14 anni. Questo avviene anche in altri Paesi, ma la deviazione fra percezione e realtà è molto più accentuata da noi che altrove. Non sono solo pregiudizi. Si tratta di vera e propria disinformazione. Diversi esperimenti dimostrano come sia possibile migliorare in modo sostanziale la cosiddetta *demographic literacy* degli italiani. Basta dire loro la verità. La classe dirigente del nostro Paese dovrebbe essere impegnata in prima fila nel promuovere consapevolezza demografica. Chi si trova a governare con una popolazione così disinformata fa molta fatica a far accettare all'opinione pubblica le scelte difficili che la demografia ci impone.

Bene ricordare alcune delle implicazioni dell'andamento demografico sulle scelte di politica economica che ci stanno di fronte.

Aumentare le pensioni significa ridurre il reddito netto dei lavoratori. In un sistema pensionistico a ripartizione come il nostro i contributi di chi lavora servono ogni anno a pagare le pensioni di chi si è ritirato dalla vita attiva. Dato che i contributi non bastano, una parte delle pensioni viene finanziata da tasse che, comunque, gravano in gran parte sul lavoro dipendente. Oggi un reddito pensionistico vale l'83% del salario medio e abbiamo circa 2 pensionati ogni 3 lavoratori. Quindi, ogni lavoratore dipendente devolve circa il 50% del proprio salario a chi si è ritirato dalla vita attiva. Il rapporto fra pensionati e lavoratori è destinato ad aumentare nel tempo in virtù degli andamenti demografici: secondo le previsioni della Ragioneria Generale dello Stato, a legislazione invariata, a partire dal 2045 avremo un solo lavoratore per pensione. Il passaggio al sistema contributivo, con regole pensionistiche meno generose, serve proprio ad evitare che fino a due terzi del reddito da lavoro sia destinato al pagamento delle pensioni. Questa sorte ci potrebbe toccare fin da subito se si dovessero mettere in pratica le promesse di abbassare l'età di pensionamento con le regole del sistema retributivo. Ad esempio, ripristinando le pensioni di anzianità con quota 100 (o 41 anni di contributi) si avrebbero subito circa 750.000 pensionati in più anticipando di 25 anni lo scenario con una pensione per lavoratore. In verità le cose andrebbero ancora peggio perché ogni abbassamento dell'età pensionabile comporta anche una riduzione dell'occupazione, dunque non solo più pensionati, ma anche meno lavoratori. Come documentato dall'esperienza degli ultimi anni discussa nel primo capitolo del nostro Rapporto, l'occupazione è molto sensibile a variazioni del cuneo fiscale e contributivo.



Tutti sono d'accordo sul fatto che bisogna contrastare l'immigrazione irregolare. Bene, ma si dimentica un fatto importante: *per ridurre l'immigrazione clandestina il nostro Paese ha bisogno di aumentare quella regolare*. Tanti i lavori per i quali non si trovano lavoratori alle condizioni che le famiglie possono permettersi nell'assistenza alle persone non-autosufficienti, tanti i lavori che gli italiani non vogliono più svolgere. Nel lavoro manuale non qualificato sono oggi impiegati il 36% dei lavoratori stranieri in Italia, contro solo l'8% dei lavoratori italiani e lo *Skills Outlook* dell'Ocse segnala una forte polarizzazione nella domanda di lavoro, con richieste di personale sia altamente qualificato che addetto a mansioni ai livelli più bassi della scala retributiva. Dunque c'è una forte domanda di lavoro immigrato in Italia. In presenza di decreti flussi del tutto irrealistici, questa domanda si riversa sull'immigrazione irregolare degli *overstayer*, di chi arriva in aereo o in macchina, non coi barconi ma coi visti turistici, e rimane in Italia a visto scaduto. Pensiamo al caso dei lavoratori domestici. La domanda di colf e badanti delle famiglie italiane è in costante aumento alla luce anche dell'incremento tendenziale del numero di persone non-autosufficienti. Tuttavia, in mancanza di decreti flussi con quote per colf e badanti (l'ultimo è stato nel 2011), il numero di lavoratori domestici extra-comunitari iscritti alla gestione Inps tende inesorabilmente a ridursi, non compensato (o compensato in minima parte) dall'aumento dei lavoratori comunitari o italiani che non hanno problemi coi visti. Ma non appena c'è un provvedimento di regolarizzazione del lavoro nero (come nel 2008-9 o nel 2012), il numero di colf e badanti extracomunitarie si impenna, a dimostrazione del fatto che questi lavori continuano a essere richiesti, ma vengono svolti senza versare i contributi sociali. Anche la storia di Paesi a immigrazione non recente come la nostra ci insegna che quando si pongono forti restrizioni all'immigrazione regolare, aumenta l'immigrazione clandestina e viceversa: in genere, a fronte di una riduzione del 10% dell'immigrazione regolare, quella illegale aumenta dal 3 al 5%. Negli Stati Uniti il boom degli illegali è cominciato nel '64 quando è stato chiuso il *Bracero program*, ed il numero di immigrati trovati irregolarmente sul territorio è calato da quando ha cominciato a essere pienamente messo in atto l'*Immigration Reform and Control Act*, che ha regolarizzato milioni di lavoratori messicani.

Un problema dell'oggi

Il declino demografico è un problema molto più vicino nel tempo di quanto si ritenga. Ai ritmi attuali, nell'arco di una sola legislatura, la popolazione italiana, secondo scenari relativamente pessimistici, ma non inverosimili, potrebbe ridursi di circa 300.000 unità. E' come se sparisse una città come Catania. Dimezzando i flussi migratori in cinque anni perderemmo, in aggiunta, una popolazione equivalente a quella odierna di Torino, appesantendo ancora di più il rapporto fra popolazione in età pensionabile e popolazione in età lavorativa. Azzerando l'immigrazione, secondo le stime di Eurostat, perderemmo 700.000 persone con meno di 34 anni nell'arco di una legislatura.

Opportuno ricordare che il nostro sistema pensionistico è in grado di reggere alla sfida della longevità, almeno sin quando si manterrà l'adeguamento automatico dell'età pensionabile alla speranza di vita e la revisione dei coefficienti di trasformazione. Ma non ha al suo interno meccanismi correttivi che gli permettano di compensare un calo delle coorti in ingresso nel nostro mercato del lavoro.

Certo, possiamo mitigare gli effetti della riduzione del rapporto fra attivi e pensionati aumentando la produttività del lavoro. Ma questo richiede profonde innovazioni tecnologiche ed organizzative e un Paese che perde più di 100.000 giovani all'anno è un Paese che perde spirito imprenditoriale, volontà di prendersi i rischi che ogni innovazione comporta. C'è una chiara relazione negativa fra età media della popolazione e tassi di imprenditorialità fra Paesi. Il declino demografico vuol dire, fin da subito, meno imprese.

Un Paese in declino demografico fatica anche ad attrarre investitori dall'estero. Con le revisioni al ribasso dei tassi di fertilità e di immigrazione da parte di Eurostat, peggiorano gli indicatori di sostenibilità del nostro sistema pensionistico (si vedano le nuove stime dell'*Ageing Report* della Commissione Europea), si trovano meno acquirenti dei nostri titoli di Stato e il costo del servizio del debito aumenta sottraendo risorse a impieghi socialmente rilevanti. Anche per questo la demografia conta nell'immediato, agisce sulle aspettative, i suoi effetti di lungo periodo vengono anticipati da comportamenti che fin da subito condizionano il benessere di milioni di persone.

Avere consapevolezza demografica non significa rinunciare a dare risposte a un Paese sfiancato dalla più lunga ed estenuante crisi del Dopoguerra. Non significa ignorare la domanda di protezione dei tre milioni di disoccupati e cinque milioni di poveri ereditati da questi anni difficili e non tenere conto del fatto che anche chi oggi un lavoro ce l'ha, con la crisi è diventato maggiormente avverso al rischio. Significa solo anticipare i problemi del futuro per migliorare il presente, adeguare il nostro sistema di protezione sociale assicurandoci che raggiunga chi ne ha davvero bisogno e che assicuri protezioni non solo temporanee a chi ha poche vie d'uscita. Significa anche essere consapevoli del fatto che abbiamo pochissimi margini d'errore in questa delicata operazione.

Il vantaggio di avere 120 anni di storia alle spalle è che questa lunga vita è densa di lezioni utili per fare meglio il nostro mestiere di professionisti della protezione sociale. E' con questo spirito che abbiamo deciso di aprire i nostri archivi storici ai ricercatori e di costruire banche dati sulle carriere salariali individuali a cavallo di tre secoli. Colmeranno un vuoto, l'assenza di dati sulla distribuzione del reddito, dunque sull'efficacia della protezione sociale, tra l'Unità d'Italia e gli anni '80. Sono dati che ci ridanno memoria storica. Ad esempio non è vero che da noi i giovani sono stati sempre sacrificati. Mezzo secolo fa le persone dagli zero ai 17 anni avevano un rischio di povertà pari a un terzo di quello delle persone con più di 65 anni. Oggi hanno una probabilità di diventare poveri cinque volte più alta dei loro nonni e, come certificato nei giorni scorsi dall'Istat, la metà dei poveri ha meno di 34 anni.



La storia recente dei giovani nel nostro Paese è una storia di inesorabili revisioni al ribasso delle loro aspettative. Fra queste delusioni anche quella di ritrovarsi sempre, quale che sia l'esito del voto, con governi che propongono interventi a favore dei pensionati.

Anche il nostro passato recente può permetterci di capitalizzare su errori e successi. Notiamo invece nel confronto pubblico sui temi del lavoro e della protezione sociale pericolosi vuoti di memoria e scarsa attitudine a raccogliere informazioni su quanto accaduto. C'è molta nostalgia del passato come se questo fosse necessariamente migliore del presente. Si propone così di disfare più che di fare, di abrogare piuttosto che di migliorare o completare, senza analizzare in dettaglio ciò che di buono e di cattivo è stato fatto sin qui. E' uno spreco di informazioni rilevanti e di capitale umano accumulato sul campo che davvero non ci possiamo permettere.

Interrogando i dati sull'efficacia di politiche varate in epoca recente e mettendo a frutto l'esperienza acquisita nel metterle in pratica, si possono identificare miglioramenti del nostro sistema di protezione sociale alla nostra portata e realizzabili nei tempi rapidi che un'Italia sfiancata dalla crisi richiede. Vediamo alcuni esempi in cui ci è di grande aiuto l'analisi dei dati raccolti dall'Inps nell'esercizio delle sue funzioni istituzionali.

Quando la libertà di scelta è sostenibile

E' difficile trovare un nostro connazionale che non aspiri ad andare in pensione quanto prima. La cosa non stupisce perché i redditi da pensione sono in Italia molto più vicini a quelli che si ottengono dal lavoro che in altri Paesi. Da noi, come si ricordava, la pensione vale circa l'85% del reddito da lavoro medio mentre nel resto d'Europa siamo attorno al 60%. Non è perciò sorprendente che la riforma pensionistica del 2011 sia così odiata dagli italiani. Varata nel momento più acuto della crisi del debito, ha allontanato drasticamente per molti l'età a cui si può andare in pensione. Ma siamo così sicuri che tornando indietro accontenteremmo coloro che oggi a parole chiedono l'abrogazione della legge Fornero?

Sappiamo innanzitutto che tornare indietro del tutto non è possibile. Le coorti che hanno subito gli effetti più dirompenti di quella riforma, con un brusco allontanamento nel tempo dell'età di pensionamento si sentirebbero beffate, a partire dalle donne che hanno accettato riduzioni consistenti delle loro pensioni, con l'opzione donna, pur di trovare una via di fuga dal posticipo del tutto inaspettato del loro ritiro dalla vita attiva. Sappiamo anche che i costi legati a ripristinare in toto o in parte le pensioni di anzianità allora vigenti sono molto rilevanti: secondo le nostre stime, quota 100 pura costa fino a 20 miliardi all'anno, quota 100 con 64 anni minimi di età (o 41 di contributi) costa fino a 18 miliardi annui che si riducono a 16 alzando il requisito anagrafico a 65 anni, quota 100 con 64 anni minimi di età e il mantenimento della legislazione

vigente per quanto riguarda i requisiti di anzianità contributiva indipendenti dall'età costa fino a 8 miliardi. Come già notato, questa spesa a regime dovrà essere coperta aumentando il prelievo fiscale su ogni lavoratore, innescando un circolo vizioso in cui più tasse riducono l'occupazione e dunque scaricano l'onere di finanziare le pensioni su di una platea sempre più piccola. Sappiamo inoltre – sulla base di studi condotti nell'ambito del programma VisitInps – che gli effetti negativi sul mercato del lavoro di quel brusco innalzamento dell'età di pensionamento si sono già manifestati: le imprese che hanno dovuto tenere nella forza lavoro persone di cui avevano già pianificato la fuoriuscita hanno inizialmente reagito riducendo le assunzioni di giovani, licenziando lavoratori di mezza età e abbassando, laddove possibile, i salari. Ma sono stati effetti di breve durata, peraltro legati alle condizioni di crisi di allora, e oggi già esauriti, forse anche perché le imprese, soprattutto in fasi recessive, hanno bisogno di tempo per adattarsi a variazioni nell'età di pensionamento. Questo ci dice anche che ci sono costi di aggiustamento importanti ogniqualvolta si cambiano le regole a beneficio di qualche generazione di contribuenti.

Possiamo tuttavia permetterci una maggiore flessibilità di quella consentita dalla riforma Fornero quanto alle scelte di pensionamento. C'è molta più eterogeneità nell'attaccamento al lavoro e nei livelli di produttività tra i lavoratori con più di 60 anni che in altre fasce di età. Accelerando la transizione al metodo contributivo possiamo concedere una via d'uscita a chi ha perso ogni motivazione e sarebbe un peso per l'impresa in cui lavora. E' una libertà di scelta sostenibile perché non grava sulle spalle di chi inizia oggi a lavorare. La cosa essenziale è che i margini di scelta concessi circa l'età di pensionamento siano neutri sul piano attuariale. Per dato montante di contributi versato, per data anzianità contributiva, l'assegno non potrà che essere più basso quanto prima si chieda di percepirlo. E' l'unico modo per non penalizzare i giovani e chi decide di lavorare più a lungo.

Pensioni contributive, assistenziali e di privilegio

Le correzioni attuariali che rendono sostenibile questa maggiore libertà di scelta rispetto ai vincoli introdotti nel 2011 possono valere sia in avanti che all'indietro. Potranno, infatti, servire anche per correggere alcune delle maggiori iniquità del nostro sistema pensionistico. Come proposto nel 2015 in "Non per cassa ma per equità" basterebbe applicare i coefficienti di trasformazione anche alle pensioni retributive del passato superiori a un importo prefissato (nella proposta Inps si ragionava sul reddito pensionistico, inclusi eventuali vitalizi per cariche elettive, sopra i 5.000 euro lordi mensili). La correzione attuariale si ottiene moltiplicando la quiescenza maturata col metodo retributivo per il rapporto fra il coefficiente di trasformazione proprio dell'età di decorrenza e quello dell'età del pensionamento di vecchiaia in quegli anni. In risposta ad una richiesta della Presidenza della Camera, abbiamo recentemente stimato i coefficienti di trasformazione anche per gli anni '70 e '80 e per età alla decorrenza



inferiore ai 57 anni, in collaborazione con l'Istat. Quindi le basi tecniche per la correzione ci sono e la politica può scegliere se e dove intervenire.

Non esistono pensioni d'oro, d'argento o di bronzo. Le pensioni oggi erogate sono la combinazione di tre elementi: la pensione contributiva, quella assistenziale e quella di privilegio.

La pensione contributiva segue un principio assicurativo: la rendita percepita in vecchiaia è il risultato del risparmio accumulato durante la fase precedente della vita. Le regole che governano la relazione tra risparmio accumulato e pensione sono indicate dalla matematica attuariale: al momento dell'andata in pensione, il valore attuale della pensione che verrà percepita per la durata attesa di vita (con eventuali altre rendite collegate ad essa, come le pensioni di reversibilità) deve essere uguale al valore del risparmio accumulato col pagamento dei contributi. Opportuno perciò tenere conto di differenze importanti nelle aspettative di vita, dunque nella durata attesa di percezione della pensione, per specifiche categorie di contribuenti. Purtroppo la commissione istituita con l'ultima Legge di Bilancio allo scopo di identificare le categorie professionali con più bassa speranza di vita, e che era stata sollecitata proprio dall'Inps, non ha ancora iniziato i suoi lavori.

La pensione assistenziale è la rendita che la collettività assegna a chi ne ha bisogno per raggiungere un minimo livello dignitoso di vita. Quando i contributi non sono sufficienti a garantirsi un reddito tale da permettere al nucleo familiare di superare le condizioni di indigenza, si procede a integrare la pensione fino a portarla al di sopra della linea di povertà. Per queste ragioni la pensione assistenziale dovrebbe prendere in considerazione le condizioni complessive, economiche e patrimoniali, delle famiglie in cui vive il pensionato.

La terza componente della pensione, la pensione di privilegio, viene in genere stabilita in modo arbitrario dal decisore politico a vantaggio di alcune specifiche categorie di persone. Data la sua arbitrarietà, è fondamentale che questa componente delle pensioni sia del tutto trasparente. Si sappia, cioè, chi percepisce pensioni di privilegio e in quale misura. E' quanto il nostro Istituto ha fatto dal 2015 nell'ambito dell'operazione "Porte aperte".

Mentre la parte contributiva e quella assistenziale delle pensioni esprimono la restituzione dei contributi versati e la copertura di bisogni essenziali, le pensioni di privilegio sono frutto di una scelta arbitraria che può essere rimessa in discussione, soprattutto in presenza di un debito pubblico molto elevato e della necessità di devolvere risorse ad impieghi maggiormente meritori. Per questo il vero discrimine utile non è quello fra previdenza e assistenza, ma fra pensioni di privilegio e il resto dei trattamenti pensionistici.

Possiamo abbattere la povertà

La flessibilità sostenibile servirà anche come integrazione al reddito di chi ha perso il lavoro vicino all'età di pensionamento e non può più contare sulla Naspi o sulle varie forme di sostegno selettive introdotte in questi anni (dalle 8 salvaguardie all'Ape sociale). Come mostrano altri studi condotti nell'ambito del progetto VisitInps, la probabilità di trovare lavoro da parte di chi è disoccupato a 55 anni è molto bassa. Per fortuna i disoccupati con più di 55 anni sono ancora relativamente pochi in Italia, ma dobbiamo anche in questo caso anticipare il problema. Fra non molto quella fascia di età sarà maggioritaria nella popolazione italiana e, dunque, anche se non aumentasse l'incidenza della disoccupazione degli over 55, il numero dei disoccupati in quella fascia di età è comunque destinato a lievitare.

Per chi esaurisce la Naspi e non può accedere alla pensione anticipata non rimane che l'assistenza sociale almeno fino a quando potrà percepire la pensione. Dal dicembre 2017 il nostro Paese si è finalmente dotato di uno strumento nazionale di contrasto alla povertà, il Reddito di Inclusione (Rel). Da pochi giorni il Rel è divenuto uno strumento universale selettivo, in cui non valgono più le condizioni categoriali di molti schemi del passato (ad esempio numero di figli o stato di disoccupazione) e il cui accesso è condizionato unicamente ad una valutazione del reddito e del patrimonio dei beneficiari. Questo è un grande passo in avanti perché la povertà è presente in tutte le tipologie di famiglie e l'obiettivo dovrebbe essere quello di azzerarla ovunque si annidi.

Il problema è che il Rel è sottofinanziato. Stimiamo nel capitolo cinque che il Rei con le risorse di cui dispone attualmente possa solo marginalmente ridurre il tasso di povertà (il numero di famiglie sotto la soglia di povertà) mentre è più efficace nel ridurre l'intensità della povertà (la distanza di molte famiglie da questa soglia). Con sei miliardi aggiuntivi, secondo le nostre simulazioni, si potrebbero raggiungere l'80% delle famiglie povere (contro il 20% coperto dal Rel con le risorse attuali) e avere effetti ben più significativi sia sulla frequenza che sull'intensità della povertà.

Queste risorse potrebbero essere reperite ponendo ordine nella giungla di prestazioni di natura assistenziale destinate ai pensionati, a partire dalle maggiorazioni sociali all'integrazione al minimo. Ne esistono attualmente otto diverse basate su ben 21 diversi criteri reddituali. Un riordino di queste prestazioni è necessario anche per alleggerire gli oneri delle famiglie e delle amministrazioni chiamate ad accertarne la titolarità. Ma è importante anche perché, come già documentato in "Non per cassa, ma per equità", una quota ingente delle risorse destinate a queste misure (il 23%, pari a quasi 5 miliardi) va al 30% più ricco della popolazione italiana, che non dovrebbe affatto avere accesso a prestazioni definite come assistenziali. E' un lusso che non ci possiamo più permettere soprattutto ora che, col passaggio al sistema contributivo, il nostro sistema pensionistico è destinato a diventare meno progressivo (si veda il quarto capitolo del Rapporto). Se si vogliono davvero aiutare i pensionati



poveri, se si vuole davvero assicurare una adeguata pensione di base o di cittadinanza, bene concedere incrementi delle prestazioni solo a chi ha redditi e patrimoni famigliari al di sotto di una soglia prefissata, possibilmente in modo coerente con quanto si intende fare per le famiglie a tutte le età. Sappiamo bene che non è stato questo il caso di molte operazioni presentate in passato come a favore dei pensionati poveri, dalle pensioni minime alzate a un milione di lire alla quattordicesima.

Quale che siano le decisioni che il nuovo Parlamento vorrà prendere riguardo alle politiche di contrasto alla povertà, ci sentiamo di chiedere sommessamente di non disperdere il lavoro svolto nel mettere in piedi una infrastruttura nazionale capace di raggiungere le famiglie povere. E' un compito difficile, come dimostrato da tassi di take-up (percentuali di famiglie povere raggiunte) che raramente eccedono il 60% anche in Paesi che da molti anni si sono dotati di strumenti nazionali di contrasto alla povertà. La complessa infrastruttura costruita per gestire il Rel, che vede impegnati i Comuni, l'associazionismo raccolto dall'Alleanza contro la Povertà, i centri per l'impiego e l'Inps come amministrazione nazionale, ha dato sin qui buona prova di sé riuscendo a raggiungere già nei primi cinque mesi un totale di circa 300.000 famiglie e 1 milione di persone vale a dire il 55% delle persone che ci si era preposti di aiutare con il Rel.

Possiamo dare di più a chi è meno autosufficiente

In Italia si parla sempre di pensioni e mai, o quasi mai, di non autosufficienza. Eppure è proprio da quest'ultima che verranno le sfide più impegnative legate all'invecchiamento della popolazione. Non possono certo essere le pensioni a risolvere il problema della non-autosufficienza né per le persone non autosufficienti né per i loro famigliari. La ricerca sempre e comunque della cura esclusiva al disabile da parte dei parenti è un'arma a doppio taglio perché riduce le interazioni sociali del disabile, porta molte donne a perdere il contatto con il mercato del lavoro e riduce, anche a seguito di queste rinunce fatte a malincuore, la qualità dell'assistenza che viene fornita dalla famiglia ai non autosufficienti. Ci vogliono dunque politiche di riconciliazione fra lavoro e responsabilità famigliari nella cura dei non autosufficienti, ad esempio che rimodulino i permessi della legge 104 in base al bisogno effettivo di assistenza e che vigilino sull'utilizzo di questi permessi, spesso, come abbiamo avuto modo di rimarcare in passato, abusati.

Chiediamo al Parlamento di darci gli strumenti normativi per fare i controlli sull'utilizzo della 104. Come nel caso delle assenze per malattia nel pubblico impiego dove l'affidamento all'Inps dei controlli d'ufficio ha comportato, nei primi mesi, un calo del 13% dei certificati di malattia presentati nel pubblico impiego (a fronte di un calo di solo il 2% nel privato, settore per il quale le visite fiscali sono già da tempo affidate all'Inps), anche nel caso dei permessi per la 104, il nostro coinvolgimento può avere un importante effetto deterrente, soprattutto se ci verrà concessa la possibilità di utilizzare al meglio le informazioni

di cui disponiamo per indirizzare i controlli dove sono più alti i rischi di abuso. Questi dati ci serviranno anche per quantificare i risparmi ottenuti grazie a un utilizzo della 104 maggiormente coerente con gli obiettivi della legge istitutiva. I risparmi conseguiti e così misurati potrebbero poi essere destinati al fondo per la non autosufficienza che appare oggi largamente sottofinanziato alla luce delle sfide che ci attendono.

E' opportuno al contempo rimodulare il sostegno economico (e in termini di servizi, come l'assistenza domiciliare, i servizi di sollievo, ecc.) in base allo stato di bisogno. Il nuovo Home Care Premium, progetto sperimentale lanciato dall'Inps lo scorso anno, va in questa direzione e punta a fornire un duplice sostegno alle persone con disabilità gravi: da un lato il rimborso delle spese sostenute per l'assunzione di un assistente familiare, dall'altro, l'erogazione di servizi alla persona definiti a livello locale. Questa esperienza, che ha finora ottenuto riscontri molto positivi da chi ha partecipato al programma, ci ha consentito di comprendere che, per meglio assistere queste persone, sono necessarie misure oggettive dello stato di bisogno e procedure uniformi su tutto il territorio.

Le persone con disabilità e le loro famiglie devono poter contare su di una amministrazione che sta al loro fianco, che svolge, com'è giusto che sia, i controlli ma solo quelli strettamente necessari ad accertare lo stato di bisogno e che non può essere condizionata da potentati locali. Non si può fare affidamento sui "santi in paradiso", le conoscenze, i legami familiari, per ottenere la pensione di invalidità. Ci vogliono accertamenti basati su esami clinici e metriche definite in modo particolareggiato a livello nazionale, evitando inutili duplicazioni e burocrazia. Nel corso degli ultimi 12 mesi abbiamo compiuto ulteriori progressi in direzione dell'accentramento degli accertamenti socio-sanitari, concludendo accordi in tal senso con le regioni Basilicata, Calabria, Campania, Lazio e con province di altre 3 regioni. Abbiamo anche definito con ospedali pediatrici di eccellenza e con l'Istituto dei Tumori Regina Elena – IFO corsie dirette per l'accesso alle indennità di accompagnamento da parte di bambini e malati oncologici. In tutti questi casi i tempi di attesa delle famiglie si sono notevolmente ridotti, come pure i costi amministrativi dei controlli sanitari.

Possiamo permetterci salari (e contributi) più alti

Grazie al lavoro avviato dall'Inps con Cgil, Cisl, Uil, Confindustria e Cnel, sarà finalmente possibile da quest'anno offrire una misurazione oggettiva della rappresentatività tanto delle organizzazioni datoriali che di quelle sindacali. Questo lavoro rende possibile e, al contempo, sempre più irrinunciabile, una riforma della contrattazione salariale, la grande incompiuta delle riforme del lavoro in Italia.

In questi mesi di lavoro abbiamo identificato molti contratti prima non censiti dall'Inps che riguardano un numero molto esiguo di aziende e di lavoratori.



L'obiettivo di questi accordi, talvolta definiti come "contratti pirata", sembra essere quasi sempre quello di abbassare i livelli salariali rispetto ai minimi fissati dalla contrattazione di settore. Secondo i nostri dati, la riduzione salariale in questi contratti è di circa il 10% rispetto ai contratti stipulati dalle organizzazioni datoriali e sindacali maggiormente rappresentative. Questo lavoro dovrebbe permettere un presidio più efficace dei minimi contributivi (che devono essere allineati ai minimi tabellari dei contratti maggiormente rappresentativi) e un'attuazione puntuale delle norme che vincolano la concessione di molte agevolazioni fiscali e contributive al rispetto da parte delle imprese dei contratti maggiormente rappresentativi.

Al contempo sarebbe miope non capire che questa moltiplicazione dei contratti nazionali è un segnale dell'inadeguatezza della contrattazione salariale nel nostro Paese. In Italia, come in altri Paesi, esistono grandi differenze nei livelli di produttività fra imprese, ma, a differenza che altrove, la contrattazione nazionale non permette che vi sia una sufficiente differenziazione dei salari fra imprese in risposta a questi divari di produttività. Al punto che abbiamo spesso salari reali (misurati in base al costo della vita nelle diverse aree del Paese) più alti nelle aree del Paese con più alta disoccupazione che in quelle dove c'è carenza di manodopera, e questo non solo nel pubblico impiego. La compressione dei salari (nominali) porta proprio ad accentuare le differenze nei tassi di disoccupazione, come si evince dalla comparazione con la Germania. Le differenze di produttività fra regioni non sono meno forti in Germania rispetto all'Italia. Eppure in Germania i *Länder* dell'Est hanno una disoccupazione fortemente allineata a quella dei *Länder* dell'Ovest, mentre il nostro mercato del lavoro è spezzato a metà: al Nord mancano i lavoratori, al Sud i lavori. Lasciando che i salari rispondano maggiormente ai differenziali di produttività e nel costo della vita potremmo aumentare l'occupazione e il monte salari, dunque il gettito contributivo. In questo modo ridurremmo la povertà, che nel Mezzogiorno supera il 10% ed è fortemente concentrata su chi non lavora, mentre al Nord è al 5% ma riguarda anche chi un lavoro ce l'ha.

Il nuovo Governo sembra intenzionato ad introdurre un salario minimo orario, una misura che, come abbiamo avuto modo di sottolineare in precedenti rapporti, avrebbe il doppio vantaggio di favorire il decentramento della contrattazione e ridurre la povertà fra chi lavora (i cosiddetti *working poor*). Se stabilito a un livello appropriato, un salario minimo porterebbe ad aumentare lavoro e salari anche all'interno delle singole imprese in cui i datori di lavoro hanno un forte potere di monopolio. Per questo, il livello del salario minimo deve essere stabilito sulla base di analisi approfondite, che potrebbero essere affidate a una commissione sui bassi salari, come in Germania o nel Regno Unito.

Secondo sia la legge delega approvata all'inizio della scorsa legislatura (e poi rimasta inattuata su questo aspetto) che i testi sin qui circolati sui piani del nuovo esecutivo, il salario minimo dovrebbe però entrare in vigore solo "per tutte le categorie di lavoratori e settori produttivi in cui la retribuzione minima

non sia fissata dalla contrattazione collettiva". E' una restrizione di cui non si sente la necessità e che rischia di rendere il salario minimo un semplice orpello. Non se ne sente la necessità perché, essendo il salario un minimo (e non un massimo) retributivo, è fin troppo ovvio che non verrà applicato laddove esistano dei minimi salariali più alti stabiliti dalla contrattazione collettiva. Rende il salario minimo del tutto inutile perché, come si è visto, non è difficile per le imprese che non vogliono rispettare i minimi salariali, costruirsi dei contratti ad hoc. Secondo i risultati del nostro censimento dei Ccnl, i lavoratori dipendenti del settore privato non coperti dalla contrattazione collettiva nazionale non sarebbero più di 350.000, circa il 2,5% dell'occupazione dipendente. I cosiddetti *working poor* sono molti di più: fino al 10% dell'occupazione alle dipendenze. Chi non vuole il salario minimo o lo vuole relegare a semplice orpello vuole continuare a privare il nostro Paese dello strumento principale di contrasto alla povertà fra chi lavora.

Il salario minimo stabilito con una legge dello Stato dovrebbe essere semplicemente inderogabile, come avviene in tutti i Paesi in cui esiste un salario minimo. Da valutare se permettere, come in alcune realtà europee, che il salario minimo sia inferiore per chi ha età più basse di quella media di ingresso nel mercato del lavoro.

Possiamo tutelare le nuove forme di lavoro

Come evidenziato nel primo capitolo di questo Rapporto, negli ultimi anni, in corrispondenza con il varo del Jobs Act, abbiamo assistito ad uno spostamento di lavoratori dal parasubordinato al lavoro alle dipendenze. Questo contribuisce a spiegare perché, in controtendenza rispetto ad altri Paesi, la quota di lavoro autonomo sul totale dell'occupazione è diminuita in Italia negli ultimi anni. Lo spostamento di lavoro di fatto alle dipendenze dal lavoro autonomo a quello subordinato comporta un ampliamento della copertura assicurativa dei lavoratori ed evita che il rischio d'impresa venga indebitamente trasferito sulle loro spalle. Meglio ancora se il passaggio dal parasubordinato al subordinato comportasse assunzioni con contratti a tempo indeterminato anziché a tempo determinato perché il primo tipo di contratti, a dispetto di molte previsioni catastrofiche sui licenziamenti dai contratti a tutele crescenti al termine dell'esonero contributivo, continua a garantire una maggiore continuità e stabilità contributiva.

Questi sviluppi positivi non devono distogliere la nostra attenzione dalle nuove frontiere del lavoro, a partire dal lavoro su piattaforma nella cosiddetta "economia dei lavoretti". Ogni proposta deve basarsi su di un'attenta analisi delle caratteristiche del fenomeno, in grado di ispirare eventuali interventi del legislatore. Per questo, come in passato rispetto al fenomeno dei voucher, abbiamo voluto investire importanti risorse intellettuali dell'Istituto nell'analisi della *gig economy*.



I primi risultati di questo lavoro sono raccolti nel capitolo due del Rapporto. Testimoniano come i lavoratori coinvolti siano un gruppo molto eterogeneo e con esigenze diverse. Vi è una quota di lavoratori che ha messo a frutto la flessibilità consentita dalle piattaforme on line nell'organizzare il tempo di lavoro per garantirsi piccoli introiti durante il periodo di studi o come complemento ai guadagni del lavoro principale. Secondo le indagini di cui diamo conto nel Rapporto, quasi il 70% dei lavoratori della *gig economy* svolge questi lavoretti come secondo lavoro o durante gli anni di studio e tra questi *gig worker* il grado di soddisfazione del proprio lavoro è relativamente elevato. Vi sono però anche persone, a volte non più giovanissime, che trovano in questi impieghi saltuari l'unica fonte di reddito. Secondo le nostre analisi, un lavoratore della *gig economy* su cinque ha queste caratteristiche. E' un numero ancora piccolo in termini assoluti (si tratta di circa lo 0,85% del totale degli occupati in Italia), ma nondimeno è opportuno tenerne conto.

Data questa ampia eterogeneità nel lavoro organizzato mediante piattaforme on line, bisogna in tutti i modi evitare di intervenire con l'accetta. Ci vuole il cesello per non correre il rischio di distruggere lavoro, come purtroppo avvenuto nel caso dell'intervento draconiano sui voucher di un anno fa. Secondo la ricostruzione possibile coi dati Inps, solo meno di un terzo dei voucher utilizzati nel 2016 è stato sostituito nel 2017 con contratti di lavoro dipendente a termine. Il resto del lavoro regolato con voucher non è stato sostituito del tutto oppure lo è stato parzialmente con lavoro autonomo (che espone di più i lavoratori al rischio di impresa), richiedendo prestazioni aggiuntive a chi già lavorava, oppure con lavoro nero. Nel capitolo due formuliamo alcune proposte riguardo alle forme contrattuali più idonee a gestire il lavoro su piattaforma e mettiamo in luce cosa si può fare anche nell'ambito dell'attuale contesto normativo. Dal momento che i lavoratori possono decidere quando e se svolgere la prestazione lavorativa, è molto difficile assimilare questi contratti al lavoro subordinato tradizionale. Le opzioni da considerare sono il lavoro a chiamata, magari definito secondo accordi contrattuali che ne prevedano sotto alcune condizioni la trasformazione in lavoro subordinato a tempo parziale, oppure i contratti di prestazione occasionale, adattati rimuovendo i tetti per l'azienda, rafforzando le tutele previdenziali e introducendo una copertura assicurativa di base in caso di malattia, come richiesto a gran forza dalla stragrande maggioranza dei lavoratori del settore.

Quale che siano le scelte del legislatore, l'Inps è disponibile a investire ulteriori risorse nel gestire la copertura assicurativa di questi lavoratori, mettendo a frutto la tracciabilità consentita dal lavoro organizzato on line, secondo le modalità già sperimentate con le prestazioni occasionali. Questo richiede che sia l'azienda che il lavoratore si registrino sulla nostra piattaforma e che la notifica di ogni prestazione venga automaticamente trasmessa all'Istituto. La filosofia deve essere sempre quella di ampliare il più possibile le coperture assicurative possibilmente riducendo gli oneri burocratici per le imprese che rispettano gli obblighi contributivi e magari introducono spontaneamente

ulteriori tutele. Un principio analogo andrebbe applicato anche al contratto a tempo determinato. Se, come già sottolineato l'anno scorso, cinque proroghe dello stesso contratto sono troppe perché consentono un periodo di prova (senza tutele) praticamente di tre anni, non si vede perché reintrodurre le causali sui contratti a tempo determinato. L'esperienza passata dimostra che comportano un forte appesantimento burocratico, scoraggiando la creazione di lavoro (se non quello di tipo consulenziale per i datori di lavoro) soprattutto nelle piccole imprese. Meglio aumentare i contributi sociali di questi contratti ad ogni proroga. Ci dice anche che è molto difficile per le Amministrazioni Pubbliche valutare le giustificazioni addotte dalle imprese per ricorrere ai contratti a tempo determinato.

Più in generale è sbagliata l'idea che per affrontare un abuso bisogna semplicemente cancellare lo strumento che viene abusato. Meglio, invece, semplificare la normativa e rafforzare la vigilanza ispettiva e documentale affrontando gli equivoci insorti con l'istituzione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. Il Rapporto tra l'altro mette in luce un'anomala concentrazione del lavoro part-time al Sud che potrebbe segnalare frequenti casi di autoriduzione dei contributi sociali attraverso una dichiarazione parziale delle ore lavorate.

Tornando alle piattaforme on line, date le economie di scala che consentono e la conseguente forte concentrazione nel settore, le imprese che vi operano hanno spesso un forte potere monopolistico nei confronti dei lavoratori. Questo contribuisce ad abbassare i salari di questi lavoratori che hanno redditi decisamente inferiori a quelli dei lavoratori dipendenti e autonomi. Di qui una ragione in più per istituire un salario minimo orario nel nostro Paese. Non è incompatibile con la struttura di retribuzione a prestazione o "a cottimo" contemplata spesso in questi lavori e preferita alla paga oraria da una frazione non piccola di lavoratori coinvolti. Occorre solo garantire che la paga a prestazione sia coerente coi minimi orari (un compito che potrebbe anch'esso essere demandato alla commissione bassi salari di cui sopra) e permettere ai lavoratori libertà di scelta fra le due opzioni retributive.

I nuovi lavori hanno caratteristiche tali da essere pressoché inevitabilmente inframmezzati da periodi di non-occupazione. Nel fornire tutele assicurative, fortemente richieste dai diretti interessati come provano tutte le indagini di cui siamo a conoscenza, bene capitalizzare sul lavoro svolto negli ultimi anni per ampliare la copertura dei sussidi di disoccupazione. Il secondo capitolo del nostro Rapporto documenta come le riforme degli ammortizzatori sociali varate con il Jobs Act abbiano portato ad un ampliamento significativo della copertura dei sussidi di disoccupazione. In particolare l'esperienza della DisColl, che è riuscita a raggiungere attorno al 40% degli aventi diritto, sarà particolarmente rilevante nel definire ammortizzatori sociali per chi si colloca a metà fra lavoro autonomo e alle dipendenze.



Protezione sociale sovranazionale

Le nuove frontiere del lavoro vanno comunque ben oltre il lavoro organizzato su piattaforma. Il *crowdworking*, ad esempio, sfrutta appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie per organizzare uffici virtuali, con lavoratori localizzati in diverse parti del pianeta, senza che vi sia alcun controllo su retribuzioni e coperture assicurative dei prestatori d'opera. Queste nuove frontiere potranno essere presidiate da assicurazioni sociali solo grazie a un coordinamento sovranazionale. E' con questo spirito che l'Inps si è mossa negli ultimi anni per rafforzare il suo coordinamento con gli altri istituti di protezione sociale europei. Un primo risultato di questa iniziativa è la bozza di direttiva della Commissione Europea sul codice di sicurezza sociale europeo fortemente promosso dall'Inps nonché l'avvio di un dialogo strategico al Parlamento Europeo sul progetto di scambio di informazioni fra Paesi mediante l'utilizzo della tecnologia Blockchain che garantisce il rispetto delle normative nazionali sulla privacy. Bene che ci sia continuità da parte del Governo italiano nel sostenere questo processo a livello europeo.

L'Inps è stato uno dei primi istituti in Europa a introdurre cent'anni fa un sussidio di disoccupazione, seguendo a ruota l'esempio della Gran Bretagna. Adesso la più rilevante innovazione nel dare protezione in un mercato del lavoro globalizzato viene dalla proposta franco tedesca di istituire un sussidio di disoccupazione pan-europeo. Non è solo la crescente rilevanza dei flussi migratori all'interno della UE a rendere inevitabile una dimensione sovranazionale delle politiche sociali. Lo è anche l'affermazione graduale, ma inevitabile, del *teleworking*, destinato ben presto a travolgere le frontiere nazionali. Bisogna trovarsi pronti quando questo avverrà.

I lavoratori dell'Inps

L'Inps è stato in questi 120 anni il grande Istituto del lavoro prima ancora che del non lavoro. Sa di dover dare, in proprio, il buon esempio. Siamo consapevoli di avere chiesto ai nostri dipendenti tantissimo. Un personale calante e non più giovanissimo ha dovuto farsi carico di una mole crescente di compiti. Il quinto capitolo del Rapporto testimonia lo sforzo straordinario compiuto dalle nostre sedi territoriali e dalla direzione generale per mettere in pratica misure che introducono condizioni di accesso molto difficili da verificare, come l'Ape sociale o che sono basate su di una architettura molto complessa come l'Ape volontaria. Le api sono state spesso al centro del nostro pensiero quest'anno e forse per questo un loro sciame ha deciso di alloggiarsi presso la nostra sede di Piazza Colonna!

Ringrazio i lavoratori dell'Istituto anche per avere capito la nostra scelta di dare priorità all'innesto di nuove energie nell'Istituto. Verrà il tempo del pur giusto riconoscimento di avanzamenti di carriera al personale già in servizio sul quale continuiamo ad investire con importanti attività di formazione.

Con un tasso di disoccupazione giovanile che si attesta ancora oggi sopra il 30%, anche l'Inps, come datore di lavoro, vuole nel suo piccolo contribuire a migliorare il futuro dei giovani nel nostro Paese. Di qui l'importanza assegnata ai titoli, rispetto all'esperienza, peraltro molto difficile da valutare in procedure concorsuali di grandi dimensioni. I due concorsi in atto, per un totale di 1.210 posti, hanno requisiti di accesso molto stringenti e comportano prove molto selettive (solo l'1% dei candidati è risultato idoneo nel primo concorso e dovrà ora cimentarsi sul territorio per essere confermato al termine del periodo di prova). A differenza che in passato abbiamo ricercato competenze non solo di tipo giuridico, ma anche di tipo contabile e gestionale perché il nostro Istituto è chiamato ad amministrare ben 48 gestioni assicurative, ciascuna con un proprio bilancio, e c'è ancora molto da fare nel migliorare il funzionamento di un'organizzazione complessa come la nostra. Siamo stati molto selettivi perché chi vuole diventare professionista della protezione sociale deve sapere che è un compito molto difficile, ma anche di grandi soddisfazioni. Non c'è niente come sapere di avere alleviato il disagio di persone in difficoltà e si tratta non di poche persone, perché quando c'è di mezzo l'Inps i numeri sono sempre grandi.

L'Inps è l'Istituto del fare, sempre interpellato quando si tratta di passare dai propositi all'azione. Per questo motivo è sempre nell'occhio del ciclone come terminale ultimo di molte misure di politica economica. Aspiriamo anche a diventare un'amministrazione capace non solo di raggiungere rapidamente i cittadini che il decisore politico ritiene meritori del nostro intervento, ma anche di dialogare con loro. In precedenti presentazioni del Rapporto annuale abbiamo presentato il nuovo sito che, com'è giusto che sia, è in continua evoluzione. Recentemente, abbiamo anche messo a disposizione dei cittadini l'applicazione "Inps Mobile", scaricata da quasi 400.000 persone in pochi mesi. Nell'app, particolare successo stanno ottenendo i servizi "Stato domanda" e "Stato pagamenti", che consentono agli utenti di acquisire importanti informazioni senza doversi recare agli sportelli. Presto permetteremo a tutti i pensionati di avere comunicazioni più dettagliate su ogni variazione intervenuta nell'importo delle loro pensioni e sulle ragioni di queste variazioni. Era il compito un tempo affidato al cedolino.

Non c'è qui spazio per dare conto di tante altre cose importanti fatte negli ultimi 12 mesi, a partire dall'avvio del piano di dismissione degli immobili non strumentali dell'Istituto e del connesso progetto di valorizzazione delle strutture sociali sparse su tutta la penisola nell'ambito del progetto di *senior housing*, per il quale a giorni completeremo il primo conferimento di immobili al fondo i3-Silver gestito da Invimit. In aggiunta, abbiamo di fatto chiuso una delle due società partecipate dall'Istituto che era in liquidazione da ben 22 anni. La società Igei ha chiuso l'operatività al 30 aprile di quest'anno.

Abbiamo avviato l'ambizioso progetto di automatizzare finalmente tutti i carichi assicurativi individuali dei lavoratori pubblici dall'inizio della loro carriera fino ad oggi.



Continua l'opera di riduzione delle spese correnti di funzionamento dell'Istituto (-3,7% nel 2017). A questo proposito bene notare che il ridisegno delle gare per i servizi informatici ha portato a scongiurare rischi di lock-in e a conseguire importanti economie (con ribassi fino al 70% rispetto alla base d'asta e di più di 300 milioni in termini assoluti) che si rifletteranno nei bilanci futuri dell'ente.

Dopo dieci anni l'Inps è tornato nel 2018 ad adottare il bilancio consuntivo per l'esercizio precedente nei termini previsti dal Regolamento per l'Amministrazione e la Contabilità (Rac). Vorrei qui ringraziare il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza unitamente al Collegio dei sindaci dell'Istituto, che hanno contribuito al raggiungimento di questo importante traguardo, auspicando che questo tempismo possa divenire un punto fermo nell'andamento gestionale futuro dell'Ente.

Il tempismo nel ciclo di bilancio ci permette anche di rendere più efficaci gli strumenti di incentivazione alla produttività, affinati quest'anno con il prezioso contributo del nuovo Organismo Indipendente di Valutazione. Nel settore pubblico le leve principali per diventare più efficienti sono nella selezione e allocazione delle figure apicali. Per questo i primi due anni del mio mandato sono stati in gran parte dedicati alla riforma organizzativa e della dirigenza dell'Istituto. L'Inps raccoglie al suo interno molti dei migliori manager oggi presenti nella pubblica amministrazione italiana. Sono persone capaci di innovare, come ho potuto toccare con mano, e disponibili ad accettare senza battere ciglio non solo un drastico ridimensionamento delle posizioni dirigenziali, ma anche spostamenti a centinaia di chilometri di distanza. Nell'indirizzare la dirigenza verso il territorio e nel promuovere la rotazione tra le diverse sedi, di concerto con il Direttore Generale, che ringrazio per il suo grande impegno e sensibilità, abbiamo in genere evitato di mandare i manager migliori nelle sedi più efficienti. La scelta che abbiamo fatto è stata quasi sempre quella di mandare molti dei nostri migliori quadri apicali nelle sedi più difficili perché pensiamo che un'amministrazione pubblica debba innanzitutto sforzarsi di garantire uniformità di prestazioni su tutto il territorio nazionale. Al di là di tante parole, ci sembra questa la scelta più meridionalista che può fare chi gestisce la cosa pubblica in Italia.

Realizzazione e stampa

Evoluzione Stampa S.r.l. - Anagni (FR)

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

www.evoluzionestampa.eu

Finito di stampare

nel mese di luglio 2018

interno:

su carta ecologica Symbol Freelifve Vellum

Fedrigoni Cartiere Spa



copertina:

su carta ecologica Sensation Tradition Bianco Naturale

ArjoWiggins Cartiere



Tiratura 500 copie