



RAPPORTO ANNUALE

LUGLIO 2026

XXV

RELAZIONE
DEL PRESIDENTE



RAPPORTO ANNUALE

LUGLIO 2026

XXV



RELAZIONE DEL PRESIDENTE

In copertina opera dell'artista Endless

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

AL XXV RAPPORTO ANNUALE INPS

Ogni grande istituzione pubblica, a un certo punto della propria storia, è chiamata a compiere un passaggio più difficile dell'amministrare. È chiamata a comprendere il tempo in cui vive.

L'INPS oggi si trova esattamente in questo punto. Non davanti a una semplice evoluzione organizzativa, ma a una trasformazione più profonda, che riguarda il Paese, il lavoro, le famiglie, il rapporto tra generazioni, la fiducia nelle istituzioni e il modo stesso in cui i diritti sociali vengono riconosciuti, raggiunti e resi effettivi. La responsabilità di una grande istituzione, in tempi di transizione, non è subire il cambiamento, ma comprenderlo, governarlo e trasformarlo in nuova capacità pubblica.

I numeri che questo Rapporto consegna non sono una contabilità fredda, né una sequenza di statistiche. Sono la materia viva dell'Italia. Dietro ogni posizione assicurativa c'è un lavoro. Dietro ogni pensione c'è una storia contributiva. Dietro ogni misura per la famiglia c'è una scelta di vita. Dietro ogni domanda di sostegno c'è una fragilità che non può essere ridotta a pratica amministrativa.

Per questo il XXV Rapporto Annuale non deve essere letto come una sequenza di capitoli tecnici. Il suo *fil rouge* consiste nel leggere e interpretare le profonde trasformazioni in atto. Tutte le transizioni che attraversano il presente, da quella demografica a quella digitale, hanno implicazioni sul mondo del lavoro, sulla famiglia e sull'intera società. Per tale motivo l'INPS, chiamato ad attuare il sistema di welfare e ad accompagnare i cittadini nelle diverse fasi della vita, sta evolvendo da ente erogatore a grande infrastruttura attiva del welfare nazionale, secondo il modello di un'officina del welfare, fatta di luoghi, strumenti e competenze che non si limitano a erogare prestazioni, ma costruiscono percorsi, connessioni e soluzioni.

IL LAVORO COME PRIMA INFRASTRUTTURA DELLA PREVIDENZA

Il primo dato da cui partire è il lavoro. Non tanto perché è il primo tema trattato nel Rapporto, quanto perché il lavoro rappresenta un elemento centrale nella vita delle persone, come riconosce la nostra Carta costituzionale, ed è al tempo stesso il presupposto della sostenibilità del sistema previdenziale.

L'Italia registra oggi livelli occupazionali elevati. Secondo i dati ISTAT, il tasso di occupazione ha superato stabilmente il 63%. Nel 2025, la platea dei lavoratori assicurati INPS raggiunge, secondo i dati del Rapporto, circa 27,2 milioni, segnando un nuovo record. È un numero che non fotografa soltanto una dimensione amministrativa. Fotografa la base reale sulla quale si regge il nostro patto previdenziale. Il lavoro dipendente a tempo indeterminato ha sostenuto una fase di consolidamento importante. Ma sarebbe un errore fermarsi alla superficie del numero. Il lavoro italiano cresce, cambia natura, invecchia nella sua composizione demografica, dipende sempre di più dal contributo dei lavoratori stranieri e vede arretrare alcune forme storiche di lavoro autonomo mentre crescono professionisti, collaboratori e iscritti alla Gestione Separata.

Secondo i dati contenuti nel Rapporto, tra il 2019 e il 2025 i lavoratori extra UE sono cresciuti di oltre il 35% e oggi un lavoratore dipendente su sette è straniero. Si tratta di un dato che va letto con serietà, al di fuori di contrapposizioni ideologiche. Esso evidenzia come una quota crescente della capacità produttiva e della base contributiva del Paese dipenda anche dalla capacità di governare i flussi migratori, orientandoli verso i fabbisogni del sistema produttivo e accompagnandoli con percorsi di formazione, legalità, integrazione e lavoro regolare. L'integrazione, per essere autentica e sostenibile, deve fondarsi sul rispetto delle regole, della Costituzione e dei valori culturali e civili del nostro Paese. Non come chiusura identitaria, ma come patto di convivenza, responsabilità e appartenenza. Solo così il contributo dei lavoratori stranieri può trasformarsi in partecipazione piena alla vita economica e sociale, riducendo l'irregolarità, rafforzando le tutele, preservando la concorrenza leale e sostenendo gli equilibri contributivi. Allo stesso tempo, dal 2022 la crescita di professionisti e collaboratori - rispettivamente del 23 e del 15% - segnala una trasformazione profonda. Una parte del lavoro contemporaneo chiede giustamente autonomia, flessibilità e competenze nuove. Ma quella stessa flessibilità, se non regolata, può produrre discontinuità reddituale, carriere intermittenti e contribuzioni deboli.

È qui che il dato diventa visione. La previdenza non nasce al momento della pensione. Nasce nel primo contratto, nella prima retribuzione, nella continuità dei versamenti, nella qualità del lavoro, nella produttività, nella partecipazione delle donne e dei giovani al mercato del lavoro, nella capacità di contrastare il sommerso. Non esiste pensione solida senza lavoro stabile, regolare e dignitosamente retribuito.

La sostenibilità previdenziale non si costruisce soltanto modificando requisiti, finestre o coefficienti. Si costruisce prima, dentro il mercato del lavoro. Se il lavoro è debole, la previdenza sarà fragile. Se i salari sono bassi, i contributi saranno insufficienti. Se giovani e donne restano ai margini, il sistema perde base contributiva, capacità produttiva e coesione.

L'INPS non si sostituisce alle politiche del lavoro, ma svolge un ruolo essenziale e distintivo. Grazie al patrimonio informativo di cui dispone, può interpretare l'evoluzione del mercato del lavoro,

coglierne le trasformazioni prima che si traducano in criticità e mettere in luce il legame tra le dinamiche occupazionali di oggi e la sostenibilità delle pensioni di domani. La grande sfida non è soltanto attrarre lavoro, ma consolidare nel Paese competenze, produttività e continuità occupazionale. Significa riportare energie giovani, valorizzare gli over 55, accompagnare le imprese nei percorsi di innovazione e sostenere una crescita capace di rendere più solido il patto sociale.

Per questo l'educazione previdenziale non è un'attività accessoria. È una politica di cittadinanza. Entrare nelle scuole, nelle università, nei centri di formazione e nelle imprese significa spiegare alle nuove generazioni che la previdenza non è un tema lontano, ma una parte della propria libertà futura. In questa prospettiva si collocano anche le iniziative di collaborazione istituzionale, come quella con l'Agenzia delle Entrate, che avvicinano cultura fiscale, cultura finanziaria e cultura previdenziale. Un Paese maturo costruisce legalità con conoscenza, comprensione e responsabilità condivisa.

FAMIGLIE, NATALITÀ E CURA. QUANDO IL WELFARE INCONTRA LA VITA REALE

I risvolti sociali della transizione demografica sono quelli che più di tutti mettono alla prova il nostro modello di protezione sociale.

L'Italia è un Paese che invecchia, che fa meno figli, che vive più a lungo, che chiede alle famiglie di sostenere una parte enorme della cura quotidiana. La denatalità non è soltanto un fenomeno demografico, ma una domanda sul futuro. È la domanda più radicale che una comunità possa porsi. Se non nascono figli, chi abiterà il domani che stiamo progettando?

La famiglia resta uno dei pilastri della protezione sociale italiana. Non per retorica, ma per un'evidenza che emerge con chiarezza dalla realtà del Paese. È all'interno delle famiglie che vengono assorbite molte delle fragilità economiche e sociali; è lì che si sostengono i figli, gli anziani, le persone con disabilità e quelle non autosufficienti, colmando spesso le carenze dei servizi pubblici e le insufficienze del mercato. Per questo il lavoro di cura che grava sulle famiglie, nell'assistenza ai figli, ai familiari fragili e agli anziani, deve essere pienamente riconosciuto, valorizzato e sostenuto. Non si tratta soltanto di una responsabilità privata, ma di una funzione sociale essenziale, che contribuisce al benessere collettivo e alla coesione del Paese. Proprio perché la famiglia costituisce un sostegno così importante, non può essere lasciata sola. L'Assegno Unico e Universale è ormai un pilastro del sistema. Nel 2025 raggiunge oltre 6 milioni di nuclei familiari e 10 milioni di figli, con un trasferimento di risorse alle famiglie di circa 20 miliardi di euro all'anno. Accanto ad esso, il Bonus nuovi nati, il Bonus asilo nido, i congedi parentali, le misure per la disabilità e la cura compongono un insieme che non può più essere raccontato come una sommatoria di interventi. La sfida è passare dalle prestazioni isolate ai percorsi. Dalla domanda amministrativa all'accompagnamento della persona. Il nuovo Portale della Famiglia e della Genitorialità rappresenta esattamente questa direzione. Non è una semplice piattaforma. È un cambio di grammatica amministrativa. In un unico spazio digitale, accessibile anche da App, sono raccolte oltre 40 prestazioni INPS e circa 300 servizi di altre Pubbliche Amministrazioni.

Il punto non è soltanto quantitativo. È concettuale. Questa nuova piattaforma non organizza i servizi secondo l'organigramma dell'amministrazione. Li organizza secondo la vita concreta delle persone.

Diventare genitori, crescere un figlio, affrontare una disabilità, cercare servizi di prossimità, conoscere una misura, presentare una domanda. Questo significa trasformare la protezione sociale in esperienza accessibile.

Il cittadino non deve inseguire l'amministrazione. È l'amministrazione che deve organizzarsi intorno alla vita reale dei cittadini. Qui si misura la modernità di un'istituzione. Non nel numero di piattaforme che produce, ma nella capacità di ridurre la distanza tra diritto e accesso. Se l'INPS deve seguire gli eventi della vita, deve diventare un modello dinamico come dinamica è la vita, superando lo schema statico e assistenziale che interviene solo quando il bisogno si è già manifestato in forma conclamata.

Il tema della natalità, tuttavia, non può essere affrontato solo con trasferimenti monetari. La decisione di avere un figlio dipende anche dalla stabilità del lavoro, dalla possibilità di conciliare tempi di vita e tempi professionali, dalla disponibilità di servizi per l'infanzia, dalla distribuzione dei carichi di cura tra madri e padri. Per tale motivo negli ultimi anni è stato potenziato il Bonus asilo nido. L'utilizzo della misura è passato dal 4% dei potenziali beneficiari nel 2017 a oltre il 35% nel 2025. È una crescita molto rilevante, ma il dato va letto fino in fondo. Le famiglie con ISEE più basso continuano spesso a usare meno la misura, perché vivono in contesti nei quali l'offerta di servizi è più debole, il lavoro è più instabile, il ritorno economico dell'occupazione femminile è più incerto. Una misura formalmente universale può produrre risultati diseguali se i territori non offrono le stesse condizioni di accesso.

Lo stesso vale per il lavoro agile, pressoché inesistente prima del 2020 e oggi presente in una parte significativa dell'organizzazione del lavoro. Quando ben utilizzato, può contribuire a ridurre la penalizzazione economica legata alla maternità e a favorire una maggiore condivisione dei carichi familiari. È uno degli strumenti che possono attenuare la frattura tra genitorialità e lavoro.

La denatalità non si contrasta con una misura sola. Richiede un ecosistema fatto di lavoro stabile, salari adeguati, servizi all'infanzia, congedi, flessibilità, parità di genere, accessibilità digitale, prossimità territoriale e cultura della condivisione. In questa logica, l'INPS può avere una funzione essenziale. Rendere i sostegni alla famiglia, alla genitorialità e alla cura più leggibili, più semplici, più vicini, più integrati.

PENSIONI: IL FUTURO SI COSTRUISCE NEL PRESENTE

Le dinamiche demografiche si riflettono inevitabilmente anche sul sistema previdenziale. Parlare di pensioni significa spesso parlare di età, requisiti, spesa, sostenibilità. Sono temi necessari, ma se restiamo solo a questo livello non comprendiamo la radice del problema.

La pensione è il risultato finale di una storia di lavoro, di un percorso che inizia da giovani. È la biografia contributiva di una persona. È il modo in cui il tempo lavorato, il reddito prodotto, la continuità dei versamenti e la qualità delle carriere diventano sicurezza nella vecchiaia.

Al 31 dicembre 2025 l'INPS registra 16,4 milioni di pensionati, 21 milioni di pensioni e una spesa lorda pari a 371 miliardi di euro. Sono numeri che danno la misura della responsabilità dell'Istituto,

perché rappresentano la stratificazione di decenni di lavoro, salari, interruzioni, trasformazioni industriali, disuguaglianze e mobilità sociale.

Le pensioni di oggi raccontano le carriere di ieri. Le pensioni di domani racconteranno il lavoro di oggi. Per questo il divario pensionistico tra uomini e donne non può essere letto soltanto come effetto della normativa previdenziale. Nasce prima. Nasce in carriere più frammentate, in salari più bassi, in part-time spesso non scelti, nella maternità, nella cura familiare, nella minore continuità contributiva.

La sostenibilità non è soltanto un equilibrio contabile. È una responsabilità tra generazioni. Significa garantire che chi oggi è in pensione riceva ciò che gli spetta, ma anche che chi oggi lavora non erediti un sistema insostenibile. Il vero modo di difendere le pensioni non è separarle dal resto, è ricostruire il loro legame con il lavoro, con i giovani, con le donne, con le imprese e con la crescita. Per questo la previdenza deve essere pensata come un percorso. Non soltanto come una prestazione finale. Un giovane che entra oggi nel mercato del lavoro deve poter comprendere fin dall'inizio che ogni scelta lavorativa, ogni interruzione, ogni periodo di inattività, ogni contributo versato o non versato contribuisce a costruire una parte della sua futura autonomia.

In questa prospettiva l'educazione previdenziale diventa una leva strategica. Non serve soltanto a spiegare come funziona il sistema. Serve a rendere le persone più consapevoli, più libere, più capaci di orientarsi. Una previdenza compresa è una previdenza più forte.

La sostenibilità previdenziale, dunque, non è una stanza separata del Rapporto. È il punto in cui si incontrano lavoro, natalità, produttività, legalità, competenze, partecipazione femminile e fiducia dei giovani. Deve essere pensata come transizione, non come emergenza permanente.

DA ISTITUTO DI PREVIDENZA A OFFICINA DEL WELFARE

Di fronte a queste trasformazioni, è chiamato a evolvere anche l'INPS. È forse la sfida più delicata, perché chiede all'Istituto di ridefinire il proprio ruolo senza smarrire la propria identità.

L'INPS resta l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale. Questa è la sua storia, la sua funzione giuridica, la sua responsabilità primaria. Ma oggi quella missione storica si colloca dentro uno scenario più ampio, attraversato da una trasformazione sociale epocale. L'INPS non è più soltanto l'ente che paga pensioni ed eroga prestazioni socio-assistenziali. È la principale infrastruttura sociale del Paese.

Infrastruttura sociale significa essere il luogo in cui il lavoro incontra la previdenza, la famiglia incontra il sostegno pubblico, l'impresa incontra la legalità contributiva, il cittadino incontra i propri diritti, il territorio incontra lo Stato. Nessun'altra amministrazione possiede, con la stessa ampiezza, questa capacità di connessione.

Per questo il nuovo ruolo dell'Istituto va letto nella logica dell'Officina del welfare. Non una trasformazione formale, non una formula da comunicazione. La parola officina è tradizionalmente ricondotta alla precedente *opificina*, al campo semantico dell'*opus* e del *facere*, cioè dell'opera e del fare competente. Non richiama il movimento astratto, ma il luogo in cui una materia viene lavorata,

riparata, messa a punto e resa capace di durare. Applicata al welfare, questa immagine descrive un'istituzione che non si limita a erogare prestazioni, ma costruisce percorsi, connessioni e soluzioni. Non più terminale burocratico, ma motore pubblico che ricompone prestazioni, dati e diritti in percorsi di tutela effettiva. Questa è la nuova frontiera del welfare generativo su cui si fonda il metodo operativo dell'INPS. Il welfare tradizionale interviene quando il bisogno si è già manifestato. Il welfare generativo prova a intercettarlo prima. Non si limita a compensare una fragilità. Cerca di abilitare una persona. Non distribuisce solo risorse. Costruisce accesso, autonomia, partecipazione, fiducia.

In questa visione, l'Istituto non aspetta soltanto la domanda. Legge i fenomeni. Organizza i servizi. Mette in relazione le amministrazioni. Avvicina lo Stato ai cittadini. Usa i dati per comprendere, non per classificare. Usa il digitale per semplificare, non per allontanare. Non è uno slogan. È una postura istituzionale capace di leggere il tempo e tradurlo in capacità amministrativa, sociale e civile.

SERVIZI, DATI, PROSSIMITÀ. IL NUOVO MODO DI ESSERE INPS

Per dare corpo a questa visione servono strumenti, organizzazione e metodo.

Il primo strumento è organizzativo e tecnologico. Consiste in un nuovo Modello di servizio fondato sull'impiego delle tecnologie digitali e, oggi, dell'Intelligenza Artificiale.

Nei primi due anni di questo nuovo corso abbiamo dato impulso alla digitalizzazione, rafforzando la piattaforma MyINPS, ridisegnando l'App INPS Mobile, sviluppando il Portale INPS per i Giovani, il Portale della Famiglia e della Genitorialità, puntando su comunicazioni sempre più personalizzate, valorizzando i dati e l'interoperabilità tra servizi pubblici.

Nel 2025 il sistema MyINPS ha raggiunto quasi un miliardo di servizi digitali erogati in ambiente autentificato. L'App INPS Mobile ha registrato 5,5 milioni di download in un anno e mezzo e ha superato i 300 milioni di accessi autentificati. Il Portale INPS per i Giovani ha raggiunto 3 milioni di accessi in un anno. Il Portale della Famiglia e della Genitorialità ha superato 500 mila accessi in quattro mesi, con una media di 120 mila accessi mensili, triplicati rispetto alla fase precedente. Non sono progetti isolati, ma parti di un'unica architettura che si sta trasformando in un ecosistema di welfare nuovo. L'Istituto sta passando da un modello impostato sull'erogazione di prestazioni a una logica per eventi della vita. Un nuovo modo di porsi in cui il cittadino non è più costretto a conoscere l'organizzazione interna dell'amministrazione pubblica, ma l'amministrazione capace di presentarsi secondo bisogni comprensibili.

Questo è un passaggio culturale enorme. La burocrazia spesso chiede al cittadino di parlare la propria lingua. Il nuovo welfare deve fare il contrario. Deve imparare la lingua della vita.

Il secondo strumento è la prossimità. Il digitale è decisivo, ma non basta. Una piattaforma può essere moderna e, nello stesso tempo, lontana da chi non ha competenze, connessione, strumenti o fiducia. Per questo il nuovo INPS deve essere digitale ma anche raggiungibile. Da questo punto di vista il lavoro di circa 25 mila donne e uomini dell'Istituto è fondamentale. A loro va il mio personale ringraziamento. In questa direzione va anche l'accordo di collaborazione con ANCI, che ha portato a

sviluppare e attivare Punti Utente Evoluti presso i Comuni delle aree interne e le isole minori. Una scelta precisa, dettata dalla volontà di portare i servizi anche dove non esiste una sede fisica dell'Istituto, di raggiungere le persone nei territori più esposti allo spopolamento e al divario digitale, di impedire che una distanza geografica diventi esclusione amministrativa. La prossimità non è nostalgia dello sportello. È accesso effettivo. È la capacità dello Stato di non lasciare solo chi è più lontano, più fragile, meno attrezzato.

Il terzo strumento sono i dati. I dati dell'INPS non sono un archivio. Sono una delle più grandi infrastrutture conoscitive del Paese. Raccontano lavoro, redditi, famiglie, contributi, prestazioni, pensioni, imprese, territori, fragilità. Se governati con sicurezza, trasparenza e responsabilità pubblica, i dati consentono di passare da un welfare che certifica il bisogno a un welfare che lo comprende. Da un'amministrazione che risponde a una domanda a un'amministrazione che può intercettare un rischio. Da un sistema che attende il cittadino a un sistema che può orientarlo. L'Intelligenza Artificiale si colloca qui. Non come moda tecnologica, non come scorciatoia, non come sostituzione della decisione umana, ma come strumento pubblico per migliorare la qualità dei servizi, semplificare il linguaggio, ridurre errori, personalizzare comunicazioni, rafforzare i controlli, prevenire frodi, ridurre il mancato accesso alle prestazioni. L'algoritmo, in una istituzione pubblica, non può mai diventare sovrano. Deve restare strumento, comprensibile, controllabile, orientato alla giustizia amministrativa.

GOVERNANCE, COMPLIANCE E CAPITALE UMANO

Un'istituzione che assume questo metodo deve essere capace di organizzarsi in modo nuovo. La trasformazione dell'INPS non è soltanto digitale. È organizzativa, culturale, professionale. Per questo l'Istituto deve avere processi più semplici, responsabilità più chiare, capacità di lavorare per obiettivi trasversali, rapidità nell'attuazione delle nuove misure, apertura alla collaborazione con altre amministrazioni, con i territori, con le imprese e con il Terzo Settore. I valori che guidano questa trasformazione - centralità della persona, responsabilità sociale, equità, integrità e innovazione - devono tradursi in criteri concreti di gestione.

Questo vale anche nel rapporto con le imprese. Il contrasto al sommerso e all'irregolarità contributiva resta fondamentale. Ma l'amministrazione moderna non può verificare eventuali frodi solo in un momento successivo all'erogazione delle prestazioni. Deve costruire prevenzione, collaborazione, *compliance*. Gli Indici Sintetici di Affidabilità Contributiva vanno in questa direzione. Consentono di intercettare scostamenti, promuovere comportamenti corretti, dialogare con le imprese prima che l'anomalia diventi accertamento, contenzioso o evasione. La comunicazione preventiva non è debolezza del controllo. È intelligenza del controllo.

La legalità contributiva è una forma di giustizia. Protegge i lavoratori, tutela le imprese corrette, rafforza la concorrenza leale, sostiene il bilancio previdenziale. Anche qui l'INPS non si limita a sanzionare, ma orienta il sistema verso comportamenti più solidi.

Il vero motore di tutto, però, resta il capitale umano. L'Istituto vive un ricambio generazionale importante. Entrano nuove competenze, nuove professionalità, nuove sensibilità digitali e nello stesso tempo occorre custodire l'esperienza amministrativa, la memoria dei processi, la capacità di leggere

i casi concreti, il rapporto umano con l'utenza. Nessuna piattaforma sostituirà mai la responsabilità di una persona che rappresenta lo Stato davanti a un cittadino. Nessuna Intelligenza Artificiale potrà sostituire la competenza, l'equilibrio, il giudizio, la cura di chi ogni giorno rende effettivi i diritti sociali. Formazione, *onboarding*, *reskilling*, *upskilling*, cultura del dato e capacità relazionale sono quindi parte della strategia istituzionale.

PATRIMONIO, MEMORIA E UTILITÀ SOCIALE

C'è infine un tema che spesso resta ai margini e che invece appartiene pienamente alla trasformazione dell'INPS. L'Istituto custodisce un patrimonio immobiliare, documentale, storico e culturale che non può essere considerato soltanto come un insieme di beni da amministrare. Le sedi, gli archivi, le opere, i documenti, gli immobili raccontano un secolo di storia sociale italiana. Raccontano il lavoro, la previdenza, le trasformazioni industriali, le forme della protezione pubblica, il rapporto tra Stato e cittadini.

Valorizzare questo patrimonio non significa indulgere nella celebrazione del passato. Significa comprendere che una grande istituzione innova meglio quando conosce la propria storia. La memoria può diventare utilità collettiva. Gli archivi possono diventare conoscenza. Gli immobili possono diventare luoghi di rigenerazione. Le sedi possono raccontare una presenza dello Stato non fredda, ma riconoscibile. La cultura può diventare parte della protezione sociale, perché anche l'accesso alla memoria, alla bellezza, all'identità collettiva produce coesione. Un'istituzione non è fatta soltanto di procedure. È fatta anche dei luoghi che abita, dei documenti che conserva, delle storie che custodisce.

CONCLUSIONE

L'aspetto che accomuna i diversi temi affrontati dal Rapporto e i dati che vi sono contenuti è la responsabilità. Una linea di responsabilità che attraversa il lavoro, le famiglie, le pensioni, i dati, i territori, il patrimonio e la trasformazione dell'Istituto. È il modo in cui una grande istituzione pubblica decide di stare dentro il proprio tempo, non per subirlo, ma per guidarlo.

Ogni epoca consegna alle istituzioni una domanda diversa. La nostra chiede di non confondere il cambiamento con il disordine e la prudenza con l'immobilità. Chiede di vedere nel lavoro che muta non una minaccia da registrare, ma la prima infrastruttura della previdenza. Chiede di vedere nella famiglia non un ammortizzatore silenzioso da lasciare solo, ma il primo luogo in cui la società resiste, cura, educa e tiene insieme ciò che rischia di spezzarsi. Chiede di vedere nell'INPS non un terminale amministrativo, ma il presidio pubblico che può trasformare la domanda di aiuto in un percorso di dignità.

Questo è il messaggio che deve restare. Il welfare del futuro non potrà più essere statico, frammentato, costruito intorno alla pratica e non alla persona. Dovrà essere dinamico come dinamica è la vita. Dovrà leggere le transizioni prima che diventino fratture. Dovrà accompagnare il giovane che entra nel lavoro, la famiglia che genera e cura, l'impresa che vuole crescere nella legalità, il lavoratore che invecchia, il pensionato che porta con sé una storia, il cittadino che cerca una risposta senza dover attraversare un labirinto.

L'INPS può diventare il luogo in cui questa complessità non viene semplificata per essere negata, ma ordinata per essere governata. Non il luogo in cui le persone incontrano soltanto una procedura, ma il luogo in cui lo Stato impara a riconoscere il momento della vita che quella procedura rappresenta.

La fiducia, alla fine, è il risultato più concreto e più difficile. Non si impone, non si proclama, non si eredita. Si costruisce quando un diritto diventa accessibile, quando una risposta arriva nel momento in cui serve, quando una famiglia trova un sostegno, quando un giovane comprende che la previdenza riguarda la sua libertà futura, quando un lavoratore vede riconosciuta la propria storia contributiva, quando un'impresa viene accompagnata alla legalità prima che l'anomalia diventi conflitto, quando un cittadino fragile non deve dimostrare di esistere perché lo Stato ha già imparato a vederlo.

Se questo Rapporto deve lasciare una traccia, non è solo perché racconta ciò che l'Istituto ha fatto. È perché indica ciò che una grande istituzione pubblica deve diventare quando il tempo accelera e le persone chiedono orientamento. Un'officina pubblica del welfare capace di non inseguire il futuro, ma di prepararlo, trasformando i cambiamenti in possibilità e le possibilità in diritti effettivi.

Questo è il *fil rouge* che tiene insieme tutto. Il lavoro genera previdenza. La cura genera coesione. La legalità genera sostenibilità. I dati generano conoscenza. La conoscenza genera servizio. Il servizio genera fiducia. E la fiducia, quando diventa esperienza concreta, è la forma più alta di utilità pubblica che una istituzione possa consegnare al futuro dell'Italia.

Roma, 9 luglio 2026

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava

