

compensare le perdite subite l'anno precedente. Lo yen giapponese merita un discorso a parte, perché il suo importante movimento è dovuto all'insistente e aggressiva politica monetaria espansiva adottata dalla banca centrale giapponese al fine di far uscire il paese dalla stagnazione. Nel 2013 il cambio euro yen si è rafforzato del 27%, portando l'incremento degli ultimi due anni ad oltre il 40%.

TAB. 38 – L'ANDAMENTO VALUTARIO DELL'EURO RISPETTO ALLE PRINCIPALI DIVISE

Cambio	2012	2013
EUR-USD	+1,8%	+4,5%
EUR-GBP	-2,5%	+2,4%
EUR-JPY	+14,7%	+27,0%

Fonte: Inarcassa

Si ricorda che la funzione di copertura del rischio valutario degli asset in divisa non euro è proprio quella di compensare potenziali perdite di valore generate dalla svalutazione di queste divise verso l'euro sui titoli in cui è investito il patrimonio.

3.6 La gestione del patrimonio immobiliare

Il rendimento contabile lordo dell'asset immobiliare è stato pari al 4,83%, percentuale che a seguito dei costi e della forte incidenza dell'imposizione fiscale, si è ridotta all'1,17%.

Dal punto di vista gestionale, occorre segnalare che l'esigenza delle aziende di razionalizzazione e contenimento dei costi, associata ad una produzione programmata, induce a ritenere che la tendenza alla riduzione degli spazi non si esaurirà nel prossimo anno, con conseguenze ulteriori in termini di incremento delle superfici da assorbire. La migliore qualità edilizia e la sempre più massiccia richiesta di uffici di classe A penalizza, infatti, la ricollocazione nel mercato degli edifici ormai "obsoleti", anche a fronte di canoni altamente competitivi. In quest'ottica il CdA ha approvato, su proposta della Direzione Immobiliare, una serie di commesse di riqualificazione volte a migliorare la sostenibilità edilizia complessiva degli immobili, con particolare riferimento agli aspetti energetici, i cui lavori avranno inizio nella seconda metà dell'anno 2014.

I fenomeni appena citati sono un'espressione evidente delle difficoltà che sta attraversando il mercato immobiliare domestico da qualche anno a questa parte con conseguenze evidenti anche su tutte le categorie professionali ad esso collegate.

Le valutazioni prodotte dagli esperti indipendenti hanno scontato, nel 2013 e con un po' di ritardo, la congiuntura sfavorevole. Ciò si è riflesso in maniera evidente sulla valutazione del patrimonio (-5%), che annulla i risultati positivi dei canoni (3%).

La situazione registrata dai nostri valutatori è la stessa che ha influenzato lo scenario generale nel quale il benchmark dei fondi immobiliari italiani ha riportato un rendimento negativo (-0,6%). Il risultato del Fondo Inarcassa RE (cfr. par. 3.8), benché in controtendenza con un rendimento positivo del 3,56%, non ha potuto interamente compensare il risultato negativo del comparto immobiliare direttamente gestito da Inarcassa.

A livello manutentivo, nel perseguimento della linea strategica, si era previsto di individuare le reali necessità di intervento su ciascun immobile sia in termini di adeguamento normativo, sia in termini di riqualificazione tecnologica e/o valorizzazione. In particolare sono state definite e implementate le più opportune politiche e strategie manutentive, differenziate e personalizzate per ciascun immobile. I dati ottenuti sono stati inseriti all'interno del sistema gestionale per consentire una sempre più puntuale gestione tecnico-amministrativa delle attività manutentive garantendo, al tempo stesso, una puntuale

disponibilità di dati da utilizzare in fase previsionale, con evidenti benefici in termini di definizione del budget analitico per singolo immobile e della conseguente rendicontazione economica.

Nel corso del 2013 sono state avviate le commesse per la riqualificazione dei Centri Direzionali di Cernusco sul Naviglio (MI) e di Agrate Brianza (MI), fonte peraltro di significativi canoni di locazione.

Sono state inoltre approvate due commesse di riqualificazione degli immobili di Bari, Corso Trieste, attualmente locato alla ARPA Puglia e Isernia, Corso Garibaldi, per la locazione al Comune di Isernia per il Giudice di pace degli spazi al piano primo, azione che dovrebbe agevolare la locazione dei restanti spazi ad uso ufficio.

Sono inoltre proseguiti tutti i lavori di riqualificazione pianificati nel 2012 ed in particolare:

a) nel mese di maggio 2013 sono iniziati i lavori di totale riqualificazione sull'immobile di Via Rubicone, attualmente in fase di esecuzione, con termine previsto per il mese di giugno 2014 e, nel mese di giugno 2013, quelli sull'immobile di Viale Matteotti in Firenze, anch'essi in corso di esecuzione, con termine previsto entro la fine del 2014;

b) nel mese di giugno 2013 sono iniziati i lavori di realizzazione dell'autorimessa interrata (Corpo C) del complesso immobiliare di Via Pò/Via Pinciana in Roma, che prevedono una struttura che si sviluppa su tre livelli interrati, con accessi su entrambe le vie. I lavori avranno termine nel mese di giugno 2014; nello stesso complesso sono in fase di completamento i lavori di riqualificazione tecnologica dei locali ad uso ufficio (Corpo D), che contengono spazi a servizio del Corpo A (uffici/sale riunioni), già completamente riqualificato.

c) sono terminati i lavori di parziale riqualificazione dell'immobile di Via Valmarana 68 in Roma e sono iniziati i lavori sull'immobile di Via Cavriglia/Via Pienza in Roma, che avranno termine nel mese di giugno 2014.

3.7 Il quadro della redditività

La tabella che segue espone i rendimenti lordi del patrimonio, distintamente per il comparto immobiliare, mobiliare e dei fondi immobiliari. I rendimenti sono stati comparati con quelli attesi dall'Asset Allocation Strategica.

TAB. 39 – RENDIMENTI CONTABILI E GESTIONALI

PATRIMONIO MOBILIARE	RENDIMENTO CONTABILE	RENDIMENTO GESTIONALE	RENDIMENTO ATTESO AAS 2013
RENDIMENTO LORDO	3,84%	3,88%	4,04%
PATRIMONIO IMMOBILIARE	RENDIMENTO CONTABILE	RENDIMENTO GESTIONALE	RENDIMENTO ATTESO AAS 2013
RENDIMENTO LORDO	4,83%	-0,95%	2,20%
TOTALE PATRIMONIO	RENDIMENTO CONTABILE	RENDIMENTO GESTIONALE	RENDIMENTO ATTESO AAS 2013
RENDIMENTO LORDO	3,95%	2,97%	3,63%

Fonte: Inarcassa

3.8 Il Fondo immobiliare Inarcassa Re

Il Fondo Inarcassa Re, partecipato al 100% da Inarcassa, ha avviato la propria operatività in data 19 novembre 2010 e nel mese di dicembre 2010 ha effettuato il primo investimento immobiliare. Nel corso del 2013, in linea con la politica di investimento del Fondo, è proseguita l'attività di ricerca di possibili investimenti nei comparti uffici e commerciale. Tale attività ha portato alla formulazione nel quarto trimestre dell'anno di alcune offerte vincolanti all'acquisto. Tra queste, nel marzo 2014 è stato

completato l'acquisto dell'immobile sito nel centro di Milano, in via Gaetano Negri 1, di proprietà Telecom Italia S.p.A, per 75 milioni di euro. L'immobile, completamente ristrutturato nel 2007, ha una superficie commerciale pari a 10.773 mq ed un rendimento lordo da locazione del 6%.

Alla data del 31/12/2013 il patrimonio immobiliare del Fondo risulta pari a 196 milioni di euro per una superficie commerciale di oltre 69.000 mq.

La tabella che segue riporta un prospetto riepilogativo del portafoglio immobili di proprietà del Fondo al 31 dicembre 2013 (cfr. tab. 40):

TAB. 40 – PORTAFOGLIO FONDO INARCASSA RE

N.	Indirizzo	Comune	Anno acquisto	Tipologia	Superficie commerciale lorda (mq)	Rendimento Lordo da locazione
1	Via Viotti	Torino	2010	Ufficio	8.205	7,40%
2	Via Viola	Roma	2011	Ufficio	29.685	7,60%
3	Via Moscova	Milano	2011	Ufficio	5.046	5,80%
4	Via Brera	Milano	2011	Ufficio	2.093	da locare
5	Via Roma	Palermo	2011	Commerciale	8.183	6,10%
6	Viale R. Giovanna	Milano	2012	Ufficio	15.790	7,70%

Fonte: Inarcassa

Rispetto alla data di avvio dell'operatività del Fondo il rendimento, dovuto al solo incremento del valore della quota non essendoci stata una distribuzione di proventi, è stato del 10,6% (2,95% per l'esercizio 2013). Considerato che il richiamo degli impegni 2013 relativo all'investimenti dell'anno corrente è avvenuto nel mese di dicembre e sulla base del valore della quota al 30 giugno 2013, il rendimento gestionale del Fondo per l'anno 2013, determinato sulla base del criterio della giacenza media delle quote, è stato del 3,56%.

4. Analisi delle azioni operative previste a piano strategico e budget 2013

4.1 - Le linee strategiche

A fronte dei contenuti del Piano Strategico 2013-2015 e degli obiettivi individuati in sede di programmazione, il bilancio di esercizio 2013 descrive le azioni operative intraprese e i risultati raggiunti in corso d'anno.

Per comodità di lettura si richiamano brevemente le linee strategiche contenute nel Bilancio di Previsione, all'interno delle quali gli obiettivi sono stati definiti tenendo conto delle significative modifiche intervenute sul piano normativo nella seconda metà dell'anno 2012.

Sono oramai ben noti gli impatti legati alla verifica straordinaria di sostenibilità a 50 anni e ai provvedimenti di contenimento della spesa pubblica applicati dal legislatore anche a soggetti (tra cui le Casse) che, in virtù dell'inserimento nell'elenco Istat, sono chiamati a concorrere "ai soli fini statistici" al bilancio consolidato dello Stato.

Attraverso la declinazione delle linee strategiche, che attengono ai processi "core" della gestione, la nostra Associazione ha inteso perseguire:

- il miglioramento del livello di servizio all'associato, raggiungibile unendo alla puntuale comprensione delle esigenze l'utilizzo ottimale dei canali di comunicazione, dal front end ai servizi web;
- l'adeguatezza di prestazioni e solidarietà, che passa attraverso la verifica della conoscenza e della tenuta degli strumenti, anche opzionali, introdotti con la Riforma Previdenziale 2012;
- la gestione ottimale del patrimonio, intesa come l'insieme degli obiettivi e delle connesse azioni operative, finalizzati al binomio sostenibilità-adequazione;
- il welfare innovativo e integrato, attraverso il quale Inarcassa si pone come unico referente in campo previdenziale e assistenziale, anche se le risorse che la Riforma assegna alle attività di natura assistenziale non derivano da una contribuzione specifica ma dal gettito residuale del contributo integrativo;
- il sistema di *governance* che, completati tutti gli aspetti regolamentari, si concluderà con la revisione dello Statuto.

4.2 - Migliorare l'attuale livello di servizio all'associato

4.2.1 - Ampliamento dei servizi On Line

APPLICATIVI ACCERTAMENTO CON ADESIONE/RAVVEDIMENTO OPEROSO

Il 2013 ha registrato il crescente utilizzo degli associati nei confronti di due servizi pubblicati a marzo dell'anno precedente: l'accertamento con adesione e il ravvedimento operoso. Con gli strumenti di conciliazione on line, l'associato ha oggi la possibilità di gestire la regolarità contributiva della propria posizione attraverso un percorso che lo guida nelle diverse fasi della conoscenza e della gestione delle proprie istanze, fino ad arrivare al momento del pagamento.

IL CERTIFICATO DI REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA TRAMITE INARCASSA ON LINE

La campagna di semplificazione e decertificazione, lanciata da Inarcassa nel corso del 2013, ha avuto impatti significativi anche sul rilascio della certificazione di regolarità contributiva. Il servizio, molto utilizzato dai contribuenti, ha beneficiato infatti della semplificazione nelle modalità di richiesta e dell'ampliamento dei canali di accesso.

Le modalità di accesso per le Stazioni appaltanti (Comuni, Province, Regioni, enti pubblici) cambiano invece in relazione al valore di gara e nello specifico:

- per importi inferiori a 40.000 euro è disponibile sul sito dell'Associazione un'applicazione dedicata;

- in caso di importi superiori a 40.000 euro si utilizza il sistema AVCPass (Banca Dati nazionale) che gestisce, con apposito protocollo, lo scambio telematico di dati tra Inarcassa e AVCP.

A fronte degli oltre 107.000 documenti complessivamente richiesti da privati e dalle stazioni appaltanti, l'andamento degli accessi effettuati da privati nel triennio 2011-2013 appare caratterizzato dall'incremento del numero delle certificazioni rilasciate (oltre il 24% in più) e da un ricorso al web che supera il 25% delle transazioni totali (cfr.tab. 41a).

TAB. 41 – ANDAMENTO ACCESSI E CERTIFICAZIONI

A) DA PRIVATI

Anno	Totale certif.ni (A)	Certif.ni via web (B)	Valori % (B/A)	Totale certif.ni regolari (C)	Valori % (C/A)
2011	71.557	44.110	61,64%	65.356	91,33%
2012	78.388	47.626	60,76%	71.190	90,82%
2013	88.822	55.234	62,19%	79.092	89,05%

Fonte: Inarcassa

B) DA STAZIONI APPALTANTI

Periodo	Totali	web
luglio	497	468
agosto	1.481	1.362
settembre	2.913	2.540
ottobre	4.226	3.588
novembre	4.842	4.071
dicembre	4.942	4.156
Totali	18.901	16.185
		85,63%

Sono in sensibile aumento anche le richieste che, a partire dal mese di luglio 2013, sono state inoltrate direttamente dalle Stazioni Appaltanti (cfr.tab. 41b).

SIMULAZIONE PENSIONE

Un risultato significativo, nella gestione delle relazioni con gli associati, è stato colto con l'ulteriore implementazione del sistema di simulazione dei trattamenti pensionistici. Lo strumento, di indubbio interesse nel campo delle relazioni previdenziali, ha assunto un'importanza ancora maggiore alla luce delle innovazioni introdotte con la Riforma e delle conseguenti necessità informative degli associati.

Rilasciato nella sua prima versione a marzo 2013, il servizio è stato reso gradualmente disponibile agli associati, in modo tale da poter puntualmente testare la capacità di collegamento e gli impatti sulla struttura informatica dell'Associazione: a fine aprile l'applicazione era accessibile a tutti.

A quella data lo strumento permetteva di inserire il contributo facoltativo e di modificare, per gli anni a venire, le previsioni di reddito professionale.

La seconda release, rilasciata nel mese di giugno, restituisce tre diversi scenari di pensione poggiati su differenti ipotesi del tasso annuo di capitalizzazione del montante contributivo.

Lo scenario base assume che questo tasso sia uguale, nel lungo periodo, al tasso di crescita del PIL Italiano indicato dal Ministero del Lavoro.

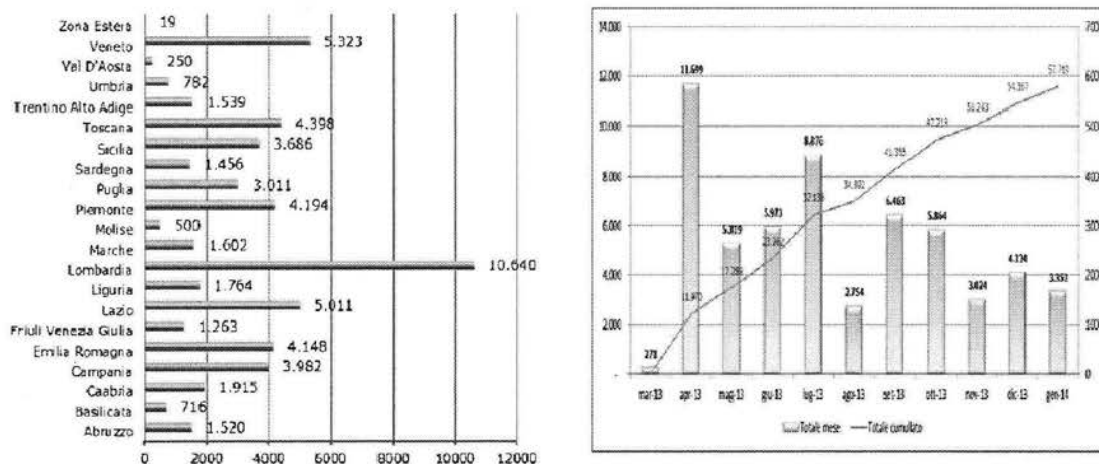
Lo scenario dinamico si basa su una crescita più sostenuta dei redditi degli iscritti di Inarcassa (così come negli ultimi 20 anni).

Lo scenario ottimistico prevede anche l'utilizzo di una parte del rendimento del patrimonio di Inarcassa, secondo quanto previsto dal RGP 2012.

Le differenze risulteranno tanto più evidenti quanto maggiore sarà l'anzianità maturata con il metodo di calcolo contributivo della prestazione. Per gli iscritti che andranno in pensione nei prossimi anni, gli importi di prestazione stimati in base ai tre scenari risulteranno tra loro molto simili; le differenze tra gli importi saranno quindi maggiormente apprezzabili per le generazioni più giovani. Significativo, in tal senso, è stato l'utilizzo del sito per la gestione delle simulazioni, con oltre 54.000 interrogazioni nel 2013

e con una forte percentuale degli accessi proveniente dalla regione Lombardia, dal Veneto e dal Lazio (cfr. fig. 31).

FIG. 31 – ANDAMENTO ACCESSI



Fonte: Inarcassa

4.2.2 – Aumento della qualità resa e percepita

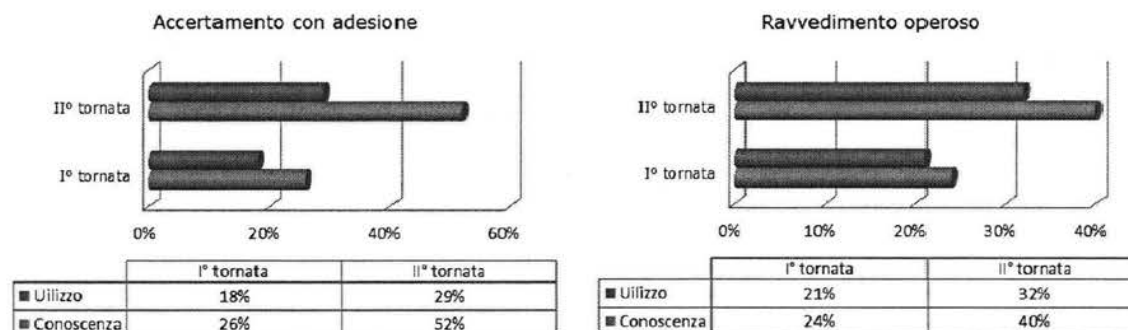
INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION E PRESIDIO INTERNO DEGLI ISCRITTI

Ascoltare per migliorare. Questa è la sfida che la nostra Associazione ha voluto intraprendere nel 2012 con l'avvio della prima rilevazione di *customer satisfaction* alla quale è seguita, nel 2013, una seconda campagna finalizzata, tra l'altro, alla verifica della valenza delle azioni operative e delle novità introdotte. Rilevare il grado di soddisfazione dei nostri associati e, al tempo stesso, favorire l'emersione delle necessità e aspettative, promuovere la partecipazione, verificare l'efficacia delle *policy*, rafforzare il livello di comunicazione e di dialogo: l'obiettivo primario, in sintesi, è quello di dotarsi di un "cruscotto della qualità percepita" che accompagni e orienti un percorso di continuo miglioramento nell'approccio con l'associato.

La seconda tornata, avviata a metà di settembre, ha interessato un campione di 1.607 associati, ritenuto significativo in termini di rappresentatività statistica, raggiunti con interviste telefoniche sulla base di uno specifico questionario finalizzato ad assicurare la lettura del trend.

I risultati della seconda tornata sono sostanzialmente stabili rispetto a quella precedente: alcuni interventi di recente introduzione hanno ancora un periodo troppo breve di vita per essere percepiti, altri invece, che coinvolgono temi importanti come il call center ed il sito, avranno ricadute positive solo nel 2014.

Rispetto alla precedente rilevazione appare accresciuta, tra gli associati, la consapevolezza degli strumenti di conciliazione che sono a loro disposizione in modalità on line. Sia il "Ravvedimento Operoso" sia l'"Accertamento con Adesione" risultano, come mostra la successiva figura 32, maggiormente conosciuti e più frequentemente utilizzati.

FIG. 32 – GLI ISTITUTI DI CONCILIAZIONE

Fonte: sondaggio Istituto Piepoli

Stesso trend per il sito internet: cresce il numero delle pagine visitate e il 56% del campione ha dichiarato una frequenza di visita 'di almeno 6 volte l'anno' (contro il 49% della precedente campagna). Si accede ad Inarcassa principalmente tramite il portale (81%), cui seguono il call center (20%) e la mail (18%). I restanti canali oggetto di sondaggio si attestano a percentuali di utilizzo inferiori al 5%.

Gli associati si ritengono mediamente soddisfatti dei canali messi a disposizione da Inarcassa: complessivamente danno infatti un giudizio più che sufficiente (6,8/10) con l'82% di gradimento (il 38% degli associati esprimono un giudizio tra l'8 il 10).

Nel complesso il sito risulta apprezzato: il giudizio medio è pari a 7/10 e tutte le caratteristiche ottengono dei giudizi superiori a 6,7/10.

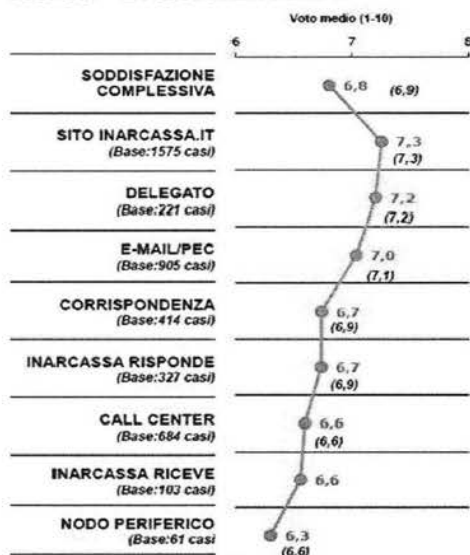
Quasi tutti i servizi presenti nella sezione Inarcassa On Line risultano conosciuti dalla maggior parte degli intervistati con percentuali superiori al 52%. Alla sezione IOL viene attribuito un voto medio pari a 7,3/10 con il 91% di iscritti soddisfatti.

I servizi legati all'assistenza, ancorché meno conosciuti nelle loro potenzialità, sono nel complesso valutati positivamente in termini di soddisfazione.

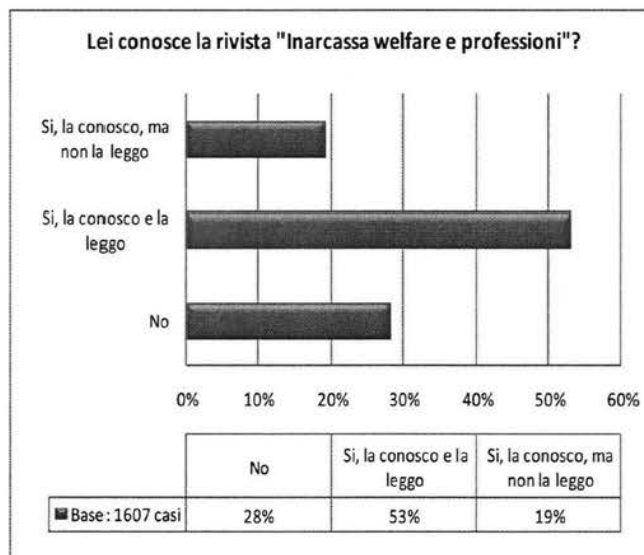
Un discorso a parte merita il Call Center, che incassa un voto medio pari a 6,5 e una percentuale di soddisfazione pari al 79% (di cui il 35% con un giudizio tra l'8 e il 10). All'interno del campione il 21% degli intervistati si è però dichiarato insoddisfatto e i margini di miglioramento, in questo settore, appaiono ancora legati alle caratteristiche di accesso al servizio e ai tempi di gestione della telefonata. Sono aspetti delicati e rilevanti, che attengono un servizio cui molti si rivolgono e rispetto ai quali è previsto un intervento importante, da attuarsi nel corso del 2014.

In relazione ai volumi il Call Center ha gestito, nel 2013, più di 208.000 contatti, con una media di 17.350 contatti/mese e con un importante incremento dei contatti nella seconda metà dell'anno. Il traffico *inbound* si è complessivamente attestato ad oltre 7.500 contatti assegnati al mese (oltre 340 contatti al giorno) mentre i valori dell'*outbound* (attività di *recall*, assistenza generale in uscita, etc.) si sono attestati a poco meno di 9.800 contatti al mese (445 contatti/giorno).

FIG. 33 – LA CUSTOMER SURVEY



Fonte: sondaggio Istituto Piepoli, 2013



La rivista e la *newsletter* sono lette dalla maggior parte degli associati ed in genere apprezzate. Il voto medio espresso nei confronti della rivista è stato pari a 6,9/10, con il 36% degli intervistati che ha espresso una votazione superiore a 8. L'80% del campione ha riconosciuto a Inarcassa la capacità di offrire informazioni chiare e complete e la facilità di comunicazione grazie alla pluralità di canali a disposizione (79%), ma ha anche sottolineato il permanere della distanza nei confronti degli associati a motivo dell'eccessiva burocrazia (73%).

La *customer satisfaction* è una leva di indubbio rilievo per la consapevolezza della gestione e il miglioramento della qualità. Non a caso le risultanze dell'indagine sono state esaminate e utilizzate, ad esempio, per la costruzione del capitolato tecnico da utilizzare nella procedura di selezione del nuovo partner per la gestione del servizio di call center. Al centro del sondaggio anche i servizi di assistenza in relazione ai quali sono state avviate, all'interno dell'Associazione, riflessioni mirate in ottica di promozione e di ampliamento dell'offerta. Con le stesse modalità sono stati infine programmati alcuni interventi sulle pagine del sito e su Inarcassa On Line.

DECERTIFICAZIONE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA DEI PROCEDIMENTI.

Nel corso del mese di dicembre sono state implementate le modifiche organizzative e procedurali per l'adeguamento alla normativa sulla semplificazione e decertificazione degli atti amministrativi.

Grazie alle autocertificazioni è finalmente possibile dire "addio" ai certificati da richiedere e consegnare alle PA e agli Enti gestori di pubblici servizi. Anche Inarcassa "decertifica", adottando definitivamente l'uso delle dichiarazioni sostitutive e degli atti di notorietà che gli associati potranno produrre in luogo dei certificati.

All'interno del sito sono stati pubblicati, per maggiore comodità di utilizzo, i modelli di autodichiarazione previsti dalla legge.

Per effetto della "decertificazione" Inarcassa rilascerà, come ha già iniziato a fare su richiesta degli associati, certificati validi esclusivamente nei rapporti contrattuali tra privati.

In pratica sono le PA e i gestori di servizi di pubblica utilità che scambiano tra loro la documentazione obbligatoria.

Per consentire il rispetto della normativa, Inarcassa ha messo a disposizione una specifica casella di posta elettronica cui indirizzare eventuali richieste di convenzione, oppure richiedere gli accertamenti ed i controlli (conferma della veridicità delle autodichiarazioni rilasciate dagli associati).

4.2.3 - Rispetto dei tempi di erogazione dei servizi

I TEMPI MASSIMI DI EVASIONE E LA CARTA DEI SERVIZI

Anche nel 2013 Inarcassa, a tutela della certezza dei tempi di erogazione del servizio, ha costantemente monitorato i processi istituzionali più rilevanti (iscrizione, certificazione di regolarità, trattamenti pensionistici, indennità di maternità, etc.) e le giacenze. Collegandosi al sito dell'associazione è possibile accedere alla carta dei Servizi, pubblicata nelle sezioni riservate alle materie istituzionali più richieste e di maggiore interesse (contributi, prestazioni, assistenza, etc.).

L'anno è stato caratterizzato da significativi incrementi di volumi, sia sul Ciclo Attivo (iscrizioni e contributi), sia su quello Passivo (Prestazioni ed Assistenza). Ad incidere, sul versante del Ciclo Attivo, è stata la crescita registrata dagli istituti di conciliazione che, dopo un iniziale periodo di scarsa conoscenza, sono stati apprezzati dagli iscritti tanto da essere correntemente utilizzati a supporto della regolarità della propria posizione. Non a caso il rilascio della certificazione di regolarità ha raggiunto, quest'anno, valori mai rilevati prima.

Sul fronte del Ciclo Passivo hanno avuto forte impatto le innovazioni introdotte dalla Riforma che ha comportato un forte incremento nelle domande di pensione.

In un contesto caratterizzato dal contingentamento della spesa, la leva della maggiore produttività individuale ha reso possibile fronteggiare e gestire i rilevanti flussi di istanze previdenziali.

Su 17 processi monitorati e a fronte di oltre 72.000 istanze gestite, la percentuale di rispetto dei tempi di lavorazione è infatti superiore all'80%, come richiesto dalla carta dei servizi.

4.2.4 – Miglioramento dell'efficacia della comunicazione ed evoluzione del front end

Il 2013 ha visto una forte presenza dell'Associazione sul territorio nazionale, finalizzata alla presentazione dei contenuti della riforma previdenziale in vigore dal 1° gennaio dello stesso anno. Sono state illustrate le regole della nuova previdenza perché fosse chiara agli interessati l'importanza di assumere un ruolo attivo e consapevole nella gestione del risparmio per avere una pensione adeguata.

Le città toccate dal "road show" sono state: Terni (8 febbraio), Torino (15 febbraio), Latina (28 febbraio), Vicenza (1° marzo), Bologna (7 marzo), Isernia (14 marzo), Grosseto (15 marzo), Roma (18 aprile), Palermo (10 maggio), Milano (16 maggio), Rimini (22 maggio), Fermo (23 maggio), Napoli (24 maggio), Verona (31 maggio), Firenze (6 giugno), Palmanova (7 giugno), Crotone (21 giugno), Bari (11 luglio), Taranto (12 luglio), e Olbia (19 luglio).

In occasione degli incontri è stata prestata assistenza su specifiche situazioni contributive e previdenziali fino ad arrivare alla simulazione dei trattamenti pensionistici futuri alla luce delle nuove regole previdenziali.

AVVIO DEL NUOVO SERVIZIO "INARCASSA RICEVE"

A partire dal mese di novembre è stato avviato con gradualità il nuovo servizio "Inarcassa Riceve", pensato per risolvere le situazioni previdenziali complesse degli associati di tutta Italia.

La richiesta di contatto è avviata in autonomia dall'interessato, utilizzando l'apposita procedura disponibile sul sito di Inarcassa. All'associato viene richiesta la compilazione di un "form" mediante il quale si anticipa il tema del colloquio.

La programmazione degli incontri consente allo staff di visionare preventivamente il fascicolo personale e di rispondere al meglio alle necessità del contribuente.

I primi riscontri sono molto positivi: la quasi totalità delle richieste inoltrate è stata tempestivamente risolta grazie all'esame preventivo della documentazione. Nei casi in cui non era indispensabile la visita dell'iscritto, il call center ha fornito direttamente le informazioni necessarie evitando così un dispendio di tempo all'associato che ha potuto ottenere le risposte di cui aveva bisogno nel corso di un contatto telefonico.

Risultati più che soddisfacenti sia sotto l'aspetto qualitativo sia sotto il profilo economico. Oltre all'elevato gradimento espresso da chi "vede" il proprio fascicolo durante l'incontro, la razionalizzazione introdotta ha comportato anche un ritorno economico in termini di ottimale impiego del tempo da parte della struttura.

Nella tabella sottostante vengono comparati i dati del servizio reso allo "sportello" (precedente modalità) con quelli di Inarcassa Riceve nella sua graduale applicazione.

TAB.42 – INARCASSA RICEVE

Canale	Periodo	Totale associati ricevuti	Media settimanale	Media giornaliera
Sportello	Gen-Giu	2.822	109	22
InarcassaRiceve con fuori lista	Lug-Ott	1.542	91	18
InarcassaRiceve	11 Nov -10 Gen	468	59	12

Fonte: Inarcassa

INTERVENTI RELATIVI ALLA DICHIARAZIONE TELEMATICA OBBLIGATORIA

Alla luce dell'esperienza acquisita nel corso dei due anni precedenti nel 2013 sono state poste in essere azioni mirati per far rammentare la scadenza dell'obbligo cercando di evitare il congestionamento della struttura tecnologica.

Sono state pertanto lanciate le seguenti iniziative:

- 136.000 invii di *recall* nel periodo 7-11 ottobre;
- 96.000 invii di *recall* nel periodo 21-23 ottobre;
- 60.000 email di avvertenza nella giornata del 28 ottobre.

A fronte di tali attività sono pervenute complessivamente quasi 120.000 dichiarazioni (20.000 nello stesso giorno, 64.000 entro 3 giorni, 18.000 entro 6 giorni e 18.000 dopo 6 giorni dalle rispettive azioni).

Il regolare assolvimento dell'obbligo è stato possibile grazie al completamento, nei termini previsti, delle attività di analisi, progettazione, formazione, collaudo ed avvio in esercizio degli applicativi per la gestione delle attività istituzionali modificati in conseguenza della riforma.

4.2.5 – Inarcassa news

La newsletter di Inarcassa è nata con l'obiettivo di fornire mensilmente ai lettori informazioni di sintesi, concise e immediate sulle attività dell'Associazione e brevi chiarimenti sulle norme previdenziali.

Inarcassa news ora ha anche una versione web, che arriva direttamente sulla casella di posta elettronica di chi ne fa richiesta.

4.3 - Assicurare adeguatezza delle prestazioni e solidarietà nei confronti degli associati.

MONITORAGGIO DELLA SOSTENIBILTA' POST-RIFORMA E DELL'ADEGUATEZZA DELLE PRESTAZIONI

Come descritto nel Bilancio di previsione 2013, la Riforma del 2012 deve essere attentamente monitorata nella sua graduale applicazione e nei suoi effetti sulla sostenibilità finanziaria e sull'adeguatezza delle prestazioni.

Nel corso del 2013, l'attività di monitoraggio ha riguardato:

- gli studi e le analisi per la determinazione di alcuni parametri rilevanti per il calcolo delle pensioni contributive, come i nuovi coefficienti di trasformazione e il tasso di capitalizzazione dei montanti contributivi individuali;
- le analisi sui tassi di sostituzione per figure tipo e sulle reazioni comportamentali degli iscritti (in termini, ad esempio, di propensione al pensionamento alla luce dei nuovi requisiti introdotti dalla Riforma);
- l'implementazione dell'impianto della Riforma con alcune modifiche al meccanismo di calcolo della quota retributiva della pensione al 31/12/2012, la deroga dell'obbligo di versamento del contributo minimo soggettivo e l'avvio dei lavori per l'aggiornamento dei coefficienti di riscatto e ricongiunzione con la predisposizione delle nuove basi tecniche;
- valutazioni sull'evoluzione di lungo periodo dei parametri economico-finanziari e demografici, preliminari alla redazione del nuovo bilancio tecnico.

4.4 - Gestione ottimale del patrimonio

All'interno di tale linea strategica, considerata rappresentativa di una missione primaria, sono racchiusi gli obiettivi che Inarcassa persegue da sempre in termini di salvaguardia e di rendimento del capitale, elementi necessari per assicurare sostenibilità e adeguatezza nelle prestazioni.

Di seguito vengono declinati e descritti gli obiettivi che hanno caratterizzato l'anno 2013. Nello specifico:

- Aumento del capitale disponibile per gli investimenti;
- Efficacia;
- Efficienza;
- Miglioramento del livello di qualità e sostenibilità del patrimonio immobiliare;
- Contenimento dei costi di gestione.

4.4.1 - Aumento del capitale disponibile per gli investimenti

PROGETTO STRALCIO CREDITI E NUOVE MODALITA' DI GESTIONE DEI CREDITI CONTRIBUTIVI

Anche nel corso del 2013 Inarcassa ha mantenuto il costante monitoraggio sulla gestione dei crediti contributivi, tema particolarmente importante sia sotto il profilo previdenziale sia sotto l'aspetto finanziario.

Infatti l'aumento del monte crediti, in buona parte fisiologico se si fa riferimento alla scadenza contributiva fissata al 31.12, all'incremento dei contributi per effetto delle Riforme adottate e alle dilazioni di pagamento che il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di dover concedere ai contribuenti in considerazione della perdurante situazione di crisi economica, si traduce comunque in una contrazione della liquidità disponibile per gli investimenti.

Per quanto sopra premesso, che si aggiunge agli obblighi istituzionali di gestione e monitoraggio, si è ritenuto di dover affiancare alla puntuale gestione delle partite di credito di nuova formazione il

progetto Crediti Pregressi, avviato nella seconda metà dell'anno e finalizzato alla verifica delle posizioni contributive con esposizione debitoria più datata.

L'obiettivo del progetto, partito dalla verifica puntuale della sussistenza dei crediti in capo all'Associazione, è quello di procedere all'aggiornamento contabile delle posizioni individuali sulla base delle evidenze documentali presenti negli archivi dell'Associazione. Ciò soprattutto in riferimento alla modifica dei termini di prescrizione che, introdotti dalla Legge n. 335/95, sono stati recepiti da Inarcassa nel 2004.

Le attività poste in essere all'interno del progetto hanno incentivato la regolarizzazione spontanea di posizioni di debito, da parte dei soggetti interessati, per complessivi 3 milioni di euro, mentre le annualità prescritte a seguito di attività ricognitiva sugli atti interruttivi hanno comportato la radiazione di circa 20 milioni di euro, con utilizzo del Fondo svalutazione crediti.

Le compensazioni tra debiti e crediti in capo agli stessi soggetti, effettuate con specifica evidenza contabile, sono state pari a circa 4,2 milioni di euro. Sulla base delle linee di indirizzo adottate dal Consiglio di Amministrazione si è proceduto infine ad avviare a recupero forzoso le posizioni con esposizione unitaria superiore a 30 migliaia di euro, per un totale di circa 1,7 milioni di euro.

Tali attività hanno comportato, in linea con gli indirizzi assunti dal Consiglio di Amministrazione, il preventivo abbattimento dei piani di rateazione scaduti/decaduti e l'annullamento in archivio dei debiti di importo unitario inferiore a 25 euro.

Sempre in relazione alla gestione dei crediti contributivi sono stati inoltre approvati dal Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 20260/13, gli "indirizzi operativi per gli accertamenti e la declaratoria di irrecuperabilità dei crediti contributivi inesigibili"

4.4.2 – Efficacia, Efficienza e Miglioramento del livello di qualità e sostenibilità del patrimonio immobiliare

Nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, si è proceduto all'aggiornamento del "manuale di attuazione della politica di investimento e controllo della gestione finanziaria" (cfr. par. 3.1).

Gli interventi posti in essere sugli immobili in termini di adeguamento normativo e riqualificazione tecnologica/valorizzazione, sono dettagliati all'interno del capitolo dedicato alla gestione del patrimonio (cfr. par. 3.6).

4.4.3 - Contenimento dei costi

PROGETTO SINERGIA CASSE DI PREVIDENZA

Nel sottolineare la progressiva attrazione delle Casse private al polo pubblico come il frutto di azioni di governo anti-crisi concentrate esclusivamente sul taglio dei costi per rimediare al disavanzo dello Stato, Inarcassa, unitamente a Cipag ed Epri, ha ribadito con convinzione l'importanza di una convergenza "inedita", che vede l'unitarietà come il moltiplicatore di progetti e risultati.

Dopo l'avvio di un osservatorio giuridico comune, finalizzato allo studio degli impatti della normativa di interesse e alla definizione di criteri comportamentali condivisi, sono stati unificati i criteri di rilascio del Certificato di regolarità contributiva, necessario per l'aggiudicazione di gare e appalti, con la finalità di garantire ai professionisti "tecnici" modalità di trattamento omogenee e trasparenti.

Nel 2013 è stata costituita la società Arpinge Spa, frutto dell'iniziativa congiunta, partita nel 2011, delle tre Casse di Previdenza che rappresentano le principali professioni attive sul territorio: Architetti, Geometri, Ingegneri e Periti Industriali. L'obiettivo strategico è quello di contribuire al rilancio degli investimenti nei cantieri di opere infrastrutturali e immobiliari, che più degli altri hanno sofferto della crisi economica di questi anni.

Dopo un periodo di incubazione, la Arpinge Spa, acronimo delle professioni rappresentate (Architetti, Periti Industriali, Ingegneri e GEometri), è stata costituita il 10 settembre 2013 in forma paritetica dalle

tre Casse (CIPAG - Cassa Geometri (33,33%), EPPI (33,33%) e INARCASSA - Cassa Ingegneri ed Architetti (33,34%).

Si tratta di un progetto assolutamente innovativo sia per l'attività che intende promuovere, sia per la formula societaria prescelta, sia per i modelli di *business* che si propone di adottare e consolidare nel tempo con una costante attenzione sia al mercato delle infrastrutture sia a quello immobiliare. La formula societaria nasce dall'esigenza di un'operatività più snella e flessibile, in funzione delle esigenze di progetto, rispetto a quella consentita a veicoli regolati e vigilati secondo gli standard previsti dalle disposizioni del TUF.

4.5 - Welfare innovativo e integrato

AGEVOLAZIONI SUI PAGAMENTI PER GLI ASSOCIATI

Il 2013 ha visto l'Associazione rafforzare la politica di sostegno nei confronti dei propri iscritti. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato in tal senso agevolazioni per 150 milioni di euro, finanziate con l'apertura di una linea di credito. L'iniziativa volta a sostenere gli associati nel rispetto degli adempimenti contributivi, ha sostanzialmente riguardato le seguenti azioni:

- dilazione dei minimi 2013 (per chi ha stimato un reddito inferiore al minimo);
- rateizzazione dei minimi 2013 (per chi ne ha stimato uno superiore);
- rateizzazione del conguaglio, la cui istanza poteva essere presentata unitamente alla dichiarazione del reddito e del volume d'affari.

Un'ulteriore facilitazione è stata introdotta abbattendo la soglia di accesso minimo alle rateazioni, il cui importo è passato da 2.000 a 1.000 euro. Una misura destinata in particolare ai giovani fino a 35 anni e ai pensionati che proseguono l'attività che, in questo modo, hanno potuto accedere all'agevolazione pur versando contributi ridotti.

Le adesioni raccolte, in forma telematica, nel corso dell'anno 2013 sono state poco meno di 14.000, per un valore rateizzato di poco più di 69 milioni di euro.

Tutti gli associati hanno inoltre potuto scegliere se mantenere il pagamento dei contributi minimi in due rate o se distribuire l'importo dovuto in sei rate, a cadenza bimestrale e senza interessi.

Anche in questo caso, l'adesione è stata resa possibile solo in forma telematica ed ha interessato oltre 9.000 associati, con una forte prevalenza della Lombardia (oltre 1.600 richieste), seguita dalla Sicilia (oltre 900 richieste) e dal Lazio (880 richieste).

4.6 - Sostegno della professione

PRESTITI D'ONORE E FINANZIAMENTI ON LINE

Nel corso del 2013 sono stati erogati, nell'ambito degli interventi annualmente previsti per il sostegno alla professione, n. 36 prestiti d'onore per un valore complessivo di 373 migliaia di euro. Sono inoltre stati concessi n. 286 finanziamenti agevolati per un totale di 5.870 migliaia di euro.

LA FONDAZIONE

Nel 2013 la Fondazione ha proseguito le attività già avviate nel precedente esercizio volte al perseguimento degli obiettivi statuari: il sostegno, lo sviluppo, la promozione e la tutela dell'architetto e dell'ingegnere che esercita la libera professione in forma esclusiva.

Gran parte delle attività hanno visto quale principale veicolo di azione il portale web della Fondazione (www.fondazionearching.it) che consente il confronto con le realtà professionali ed istituzionali, rende pienamente visibili le attività della Fondazione e permette agli aderenti di accedere ad una gamma di servizi in continua evoluzione.

Il monitoraggio legislativo in ambito parlamentare e istituzionale sui temi di specifico interesse della libera professione ha consentito di essere sempre tempestivamente informati e potersi porre, all'occorrenza, come interlocutori consapevoli, propositivi ed autorevoli. Questa attività è stata incrementata nel corso del 2013 inoltrando, con cadenza quindicinale tramite l'invio di apposite newsletter, una sintesi delle attività legislative e delle notizie stampa più significative riguardanti la professione.

Con il servizio Finanziamenti Europei (Progetto Europa) la Fondazione - tramite il centro di ricerca Eurocrime - ha messo a disposizione dei propri soci un servizio di analisi, selezione e segnalazione ragionata di bandi per finanziamenti europei, proposti sia a livello internazionale che nazionale. A questo servizio di base, che consente ai soci della Fondazione di cogliere le varie opportunità di settore, può sempre essere affiancato un servizio di assistenza e accompagnamento da attivarsi *on demand*. La struttura permanente del servizio consente di rispondere direttamente ai bandi europei in modo continuativo, accedere a numerosi bandi di specifico interesse nel corso dell'anno, proporre le potenzialità che il servizio offre ai propri clienti: imprenditori, società e istituzioni. Nel 2013 si è svolto presso la sede della Fondazione un workshop di formazione sulle opportunità e sulle modalità di accesso alla nuova programmazione europea 2014/2020.

Si è dato, inoltre, avvio ad una attività di ricerca, analisi e contrasto dei bandi, e relative procedure di aggiudicazione, degli appalti di servizi di Ingegneria e architettura formulati in palese spregio di regole normative e limiti di dignità dei contenuti per i liberi professionisti. Tale attività, nei casi trattati fino ad ora, ha visto la risoluzione puntuale e completa di tutte le criticità normative e regolamentari sollevate dalla Fondazione.

Nel 2013 sono state attivate con successo due convenzioni, la prima con la società assicurativa UNIPOL, che riserva un'importante scontistica sui prodotti assicurativi auto e tutela individuale, la seconda con NAMIRIAL, che consente di acquistare a prezzi scontati del 40% software per programmi dell'ambito tecnico, in particolare nel ramo edilizia.

Per la prima volta nel 2013 la Fondazione ha, inoltre, inviato all'AVCP osservazioni e proposte relativamente alla certificazione di attività di servizi di Ingegneria e di architettura nonché per la predisposizione di bandi tipo per gli appalti di servizi di Ingegneria e architettura. L'obiettivo finale è di addivenire quanto prima ad una concreta proposta di nuove modalità che regolamentino l'esercizio della professione nei pubblici appalti per la realizzazione delle opere pubbliche.

Le adesioni nel corso del 2013 sono sensibilmente aumentate rispetto al precedente esercizio ma sono ancora lontane dagli obiettivi attesi. Si è però fiduciosi che l'attività di sensibilizzazione avviata per informare i colleghi sull'attività svolta e sollecitarli a una diretta partecipazione possa contribuire progressivamente a consolidare il ruolo della Fondazione nell'ambito dell'attività svolta dagli Ingegneri e dagli Architetti che vivono di libera professione.

Si ritiene inoltre che altre importanti attività avviate nel 2013 ma che troveranno concreta attuazione nel 2014 (quali il Concorso di progettazione del nuovo Centro Scientifico di CITTA' DELLA SCIENZA e un pacchetto di corsi di formazione qualificati nella proposta scientifica e fruibili dagli iscritti a basso costo) possano senz'altro aumentare l'interesse dei colleghi per la nostra Fondazione.

Tra le iniziative di rilievo che la Fondazione intende promuovere nel 2014 vi è anche il tema dell'internazionalizzazione.

La possibilità di accedere ai mercati stranieri è tema molto sentito e dibattuto nell'ambito delle nostre professioni. L'approccio non è semplice perché, almeno fino ad ora, le professioni non possono avvalersi di aiuti dello Stato e le modalità di approccio più efficaci sono anche le più costose. La Fondazione, se possibile anche in sinergia con C.N.A.P.P.C. e C.N.I., cercherà di sviluppare in modo concreto gli aspetti fondamentali per consentire ai propri soci lo svolgimento di attività professionale all'estero. Recentemente la Fondazione ha deciso di patrocinare e sostenere "Urban FabLab" nel quadro del progetto "African Fabbbers" attuato in occasione della Biennale di Marrakech e di Dakar. L'obiettivo è di rafforzare il dialogo e lo scambio tra Architetti, Ingegneri, studenti europei ed africani ed istituzioni internazionali sul tema della

fabbricazione digitale e delle tecniche locali attraverso una serie di workshop per la realizzazione di produzioni artigianali e innovative.

Nel corso del primo trimestre 2014 la Fondazione, a fronte delle molteplici segnalazioni ricevute, ha proseguito con ancora più forza l'attività di contrasto nell'assegnazioni di incarichi e di emissione di bandi non in linea con le regole dell'etica professionale, a difesa dell'orgoglio di Architetti e Ingegneri liberi professionisti. La Fondazione continuerà a diffidare in modo perentorio le Amministrazioni pubbliche a procedere in tali procedure e, nel contempo, segnalerà all'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici questo comportamento oltremodo lesivo per la dignità della professione di architetto e di ingegnere.

Alla luce della recente regolamentazione delle forme obbligatorie di formazione permanente nonché per favorire l'accrescimento della professionalità e della qualità della prestazione tecnica, la Fondazione promuoverà corsi specifici, su tematiche originali, mirati agli interessi comuni di Architetti e Ingegneri. Prevede, quindi, di mettere a disposizione dei propri soci, tre corsi di formazione on line a costi quanto più possibili contenuti e che prevedano il rilascio di crediti formativi.

Sono stati confermati tutti i servizi permanenti ormai consolidati tra cui, anche per il 2014, il servizio Finanziamenti Europei (Progetto Europa) - tramite il centro di ricerca Eurocrime, come sopra specificato. Su questo tema, fondi e finanziamenti europei, verrà svolto nel corso dell'anno uno specifico corso di formazione.

4.7 - RC Professionale

A partire dal 15 agosto 2013 è scattato, per i professionisti iscritti agli albi, l'obbligo di stipulare una polizza di responsabilità civile contro eventuali danni a terzi (Dpr n. 137/2012 cosiddetto "Decreto Severino").

In considerazione dell'obbligatorietà prevista dalla norma, Inarcassa ha organizzato, in cooperazione con i Delegati provinciali e gli Ordini professionali, una serie di incontri finalizzati alla presentazione della polizza stipulata con la Willis Italia, dei suoi contenuti e delle "best practice" acquisite.

Gli incontri hanno dato risultati molto interessanti, sia in termini di partecipazione degli associati sia in termini di adesioni raccolte.

Gli incontri sono stati organizzati e gestiti come di seguito illustrato:

- Inarcassa offre all'Ordine la possibilità di gestire "formazione" sul tema della RC Professionale, del funzionamento della convenzione di Inarcassa, di alcune esemplificazioni in relazione all'applicazione della convenzione a casi concreti;
- Willis presenta le tabelle relative alle coperture, massimali, costi praticati, anche in relazione ad altre compagnie assicurative/brokers, la procedura telematica di simulazione e preventivazione, etc.;
- la sessione si chiude finora con l'approfondimento, a richiesta, di casi concreti e tematiche specifiche.

Gli incontri hanno toccato le città più importanti (Milano, Torino, Bologna, Napoli e Palermo) e, nel periodo interessato, si è registrato un significativo incremento nella raccolta delle polizze, a riprova della bontà dell'iniziativa e della qualità dell'offerta.

A fine 2013, la Willis Italia ha raccolto quasi 14.000 polizze (valore incassato 4,7 ml. di euro), 1.300 polizze per tutela legale (valore incassato 215.000 euro), le quali, sommate ai rinnovi già pervenuti, portano a quasi 20.000 polizze per 6,6 milioni di euro incassati.

La situazione sinistri è ancora molto contenuta (circa 320 sinistri trattati, di cui 62 chiusi senza seguito, e 2 sinistri con procedura di liquidazione completata).

Molto interessante il valore delle polizze "quadrifoglio" (associati con età inferiore a 35 anni), pari a 3.600 polizze circa (circa il 20% del totale).

4.8 – Le altre linee operative dell'Associazione

RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE DEL COSTO E DEL LAVORO

In materia di risorse umane, si conferma per il 2013 il perseguimento delle linee di azione già intraprese negli anni precedenti, basate:

- sul contenimento del numero complessivo di dipendenti, pur in presenza di un numero crescente di Associati, di attività presidiate e di servizi prestati;
- sul limitato ricorso a nuove assunzioni, a fronte dell'esigenza di nuove competenze altamente specialistiche;
- su un minor ricorso alle prestazioni operate in regime di lavoro straordinario;
- su un crescente orientamento nella gestione dei servizi agli iscritti alla customer satisfaction;
- su una razionalizzazione dei processi finalizzata ad un miglioramento dell'efficacia ed efficienza;
- sulla ottimizzazione della logistica degli spazi lavorativi e dell'utilizzo delle strumentazioni di lavoro.

ORGANIZZAZIONE

Sul piano Organizzativo, nel corso del 2013, si è proceduto alla gestione delle seguenti attività progettuali previste dal Piano Strategico:

- l'implementazione dei nuovi processi istituzionali, con conseguente adeguamento del sistema informativo, resosi necessario a seguito della entrata a regime della recente riforma previdenziale, approvata dal Comitato Nazionale dei Delegati nella riunione del 18, 19 e 20 luglio 2012;
- lo sviluppo di nuovi servizi on line, con conseguente snellimento dei processi di gestione dei servizi, nell'ottica interna e dell'iscritto, e dematerializzazione delle pratiche;
- la attivazione dell'Ufficio Front Line, nell'ambito della Direzione Attività Istituzionali, orientato alla gestione ed ottimizzazione del contatto con gli Associati;
- l'avvio del Progetto Crediti Pregressi, cui sono state affidate le azioni di recupero stragiudiziale e coatto dei crediti esistenti ed esigibili, oltre alla verifica delle procedure di gestione del processo di accertamento e riscossione;
- lo sviluppo delle attività di due diligence e contrattuali, propedeutiche al passaggio del portafoglio immobiliare da una gestione diretta ad una gestione totalmente delegata.

Per un migliore perseguimento dei risultati, anche per il 2013, si è proceduto al coinvolgimento e sensibilizzazione dei dipendenti attraverso la gestione del processo di assegnazione e valutazione annuale di obiettivi generali ed individuali.

Sul piano della valorizzazione del "fattore umano", del miglioramento delle competenze e del know how interno, nel 2013, si è fatto ricorso all'investimento formativo, come attività di supporto alla missione ed agli obiettivi della Associazione. Le principali aree tematiche di intervento sono state:

- riforma previdenziale ed aggiornamenti nei processi istituzionali;
- aggiornamenti normativi (sicurezza lavoro, fiscalità, previdenza,);
- miglioramento delle competenze manageriali e di gestione.

COSTO DEL LAVORO

Con riferimento al costo del lavoro, oltre alle azioni di efficientamento degli organici e di minor ricorso alla prestazioni lavorative straordinarie, si conferma per l'anno 2013 l'effetto della piena applicazione delle specifiche disposizioni normative orientate alla stabilizzazione finanziaria ed al contenimento della spesa pubblica previste a carico delle Amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato, come individuate dall'ISTAT di cui al co.3, art.1 della Legge 31 dicembre 2009 n°196.

Sono state infatti pienamente applicate nel 2013 le seguenti specifiche disposizioni normative:

- commi 1 e 2 dell'art. 9 del Decreto Legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito in Legge, con modificazioni, dall'art. 1 comma primo, della Legge 30 luglio 2010 n° 122;