

## **4. Analisi delle azioni operative previste a piano strategico e budget 2011**

### **4.1 - Le linee strategiche**

Il bilancio di Previsione 2011 ha rappresentato il primo anno di programmazione operativa del piano strategico 2011-2013, che traduceva in linee strategiche, obiettivi operativi e piani d'azione, gli impegni che il Consiglio di Amministrazione ha condiviso con il Comitato Nazionale dei Delegati.

Il bilancio di esercizio accoglie, in relazione ai singoli obiettivi, i risultati raggiunti. Allo scopo di correlare i risultati perseguiti alle attività poste in essere nel corso del 2011, si ritiene opportuno richiamare, preliminarmente, le cinque linee strategiche contenute nel bilancio di previsione:

- **il miglioramento dell'attuale livello di servizio all'associato:**

L'Associazione ha raggiunto, nel tempo, un buon livello di servizio che nel corso del quinquennio di mandato di questo Consiglio di Amministrazione verrà orientato verso una maggiore focalizzazione sulle necessità rilevanti dell'iscritto, un più stretto rapporto tra Inarcassa e associato e, infine, un miglioramento del livello di servizio sia reso che percepito.

- **l'adeguatezza di prestazioni e solidarietà:**

L'Associazione, dopo aver varato negli anni scorsi un'importante Riforma volta ad assicurare sostenibilità e adeguatezza di prestazioni, ha dovuto affrontare gli effetti di un improvviso, quanto repentino, cambiamento del quadro normativo (radicalmente modificato dall'art. 24 del c.d. Decreto "Salva Italia"), che ha imposto ad Inarcassa la revisione delle posizioni sostenute e un'accelerazione sui temi della sostenibilità. Pertanto gli originari obiettivi di adeguatezza di prestazioni e solidarietà devono essere nuovamente declinati in funzione del mutato contesto normativo, che impone un saldo previdenziale positivo a 50 anni.

- **la gestione ottimale del patrimonio:**

un ruolo importante per il raggiungimento delle finalità strategiche viene rivestito dalla *gestione ottimale del patrimonio*, al servizio del binomio sostenibilità-adequazione, che si sostanzia non solo in principi di gestione prudente, efficace ed efficiente del patrimonio mobiliare e immobiliare, ma anche in tutte le iniziative di contenimento dei costi e dei crediti.

- **un sistema di welfare innovativo e integrato:**

in un contesto economico di forte crisi, che incide fortemente sulle professioni, deve essere rafforzato l'impegno sui temi del sostegno alla professione e dell'assistenza, per dare piena attuazione al dettato statutario e al ruolo specifico previsto, per l'Associazione, anche nel campo dell'assistenza.

- **il sistema di governance:**

il capitolo delle Riforme prevede la modernizzazione dello Statuto e dei Regolamenti. Il primo passo è stato fatto con la parcellizzazione dello Statuto, finalizzato a separare l'ambito normativo da quello regolamentare, per semplificare l'attuabilità degli interventi più propriamente previdenziali e assistenziali.

Il presente capitolo fornisce il resoconto, in termini qualitativi, dei risultati raggiunti in relazione ai singoli obiettivi. In tal senso ogni paragrafo corrisponde ad una delle linee strategiche del piano triennale e ciascuna sezione di dettaglio corrisponde ad uno degli obiettivi previsti nel budget 2011. Rispetto ai singoli obiettivi vengono illustrati: lo stato delle azioni compiute, i risultati raggiunti e le azioni da compiere.

Le iniziative previste dall'art. 3.5 dello Statuto, dedicate al Sostegno alla professione, e le azioni operative riguardanti la gestione del personale e l'organizzazione dell'Associazione sono descritte all'interno di due specifici paragrafi.

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

##### **4.2.1 - Rispetto dei tempi di erogazione dei servizi**

Nel corso del 2011 l'Associazione ha portato a termine l'attività di miglioramento ed arricchimento degli standard fissati con la Carta dei Servizi. Il documento rappresenta, a livello interno, il riferimento per la definizione di tempi di servizio adeguati a garantire la soddisfazione dell'associato.

Tale percorso, avviato nel corso del 2009, ha avuto tre passaggi fondamentali: l'esplicitazione dei contenuti, l'inserimento negli obiettivi individuali dei dipendenti, l'analisi e l'implementazione di regole e sistemi di controllo e monitoraggio. In relazione a quest'ultimo aspetto, che vede la struttura impegnata nelle attività finali di verifica delle implementazioni realizzate, le funzioni di controllo sono state poste, già a partire dallo stesso anno, al di fuori dell'Area istituzionale, ed affidate al Controllo di gestione.

L'attuale "release" della Carta dei servizi rilasciata, nella versione 2012, dal Consiglio di Amministrazione, accoglie, tra gli elementi di carattere innovativo, la rivisitazione del concetto di "tempo complessivo". Il nuovo parametro è stato costruito, in funzione dell'effettiva percezione esterna, integrando i tempi di percorrenza (misurati dalla data di attivazione a quella di conclusione del procedimento), con quelli che, seppur esterni al procedimento stesso, risultano significativi nella percezione degli associati (tempi di protocollazione). Il documento aggiornato dovrà rappresentare, per gli interessati, uno strumento di conoscenza e di verifica del livello complessivo di funzionamento della struttura istituzionale.

##### **4.2.2 - Adeguamento tecnologico welfare**

Durante il 2011, l'Associazione ha perseguito l'obiettivo di garantire una migliore accessibilità e di realizzare una maggiore interazione con gli associati, sfruttando le opportunità offerte dalle importanti evoluzioni della tecnologia, in particolar modo di quella web. In tal senso ha ritenuto di dover intervenire sul software dedicato alla gestione della materia istituzionale.

Sono state esaminate soluzioni "radicali", di totale innovazione e riscrittura, ma anche ipotesi alternative, ad impatto "attenuato", da realizzare attraverso l'acquisto di un prodotto di mercato da adeguare alla realtà interna.

Il mutato contesto normativo e l'acceso dibattito sulla sostenibilità, hanno indotto l'Associazione a soprassedere nell'adozione di soluzioni radicali, fortemente impegnative in termini di risorse.

Si è cercato, quindi, di aprire verso l'esterno l'attuale sistema informativo e di garantire l'offerta, con modalità innovative, dei servizi di maggior interesse (cfr. par. 4.2.3, Ampliamento servizi *on line*).

##### **4.2.3 - Aumento della qualità resa e percepita**

###### INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

L'evoluzione del concetto di qualità ha visto il passaggio da un approccio fondato sul controllo finale ad un approccio gestionale, nel quale la qualità diventa una vera e propria strategia all'interno della *mission* dell'Associazione. Nella catena della qualità il primo anello è rappresentato dalla consapevolezza delle esigenze dei propri "clienti". In tal senso, le attività connesse alla realizzazione di "Indagini mirate" sulla platea degli iscritti, da porre in essere successivamente alla messa a punto del Nuovo piano di comunicazione, sono state riprogrammate per il 2012.

AMPLIAMENTO SERVIZI ON LINE

Come accennato in precedenza, nel corso dell'anno sono stati introdotti servizi innovativi sul versante tecnologico a supporto delle strategie di apertura dell'Associazione verso l'esterno. I risultati conseguiti sono stati promossi sostanzialmente dalle modifiche apportate allo Statuto Inarcassa (Nuovo sistema sanzionatorio) e dal forte impulso ai servizi web del sito "Inarcassa On line" (IOL).

La certificazione di versamento, la dichiarazione telematica obbligatoria, l'emissione del M.Av. elettronico e la simulazione del trattamento di anzianità, di seguito descritti, rappresentano le novità maggiormente significative.

La *certificazione di versamento*, pubblicata su Inarcassa On line (IOL), ha registrato un significativo utilizzo, con oltre 18.000 certificazioni rilasciate nel 2011, contro le 2.500 degli anni passati.

La *dichiarazione telematica obbligatoria*, introdotta in seguito all'approvazione della relativa modifica statutaria da parte dei Ministeri vigilanti, ha reso necessario lo sviluppo e la pubblicazione del servizio *Dich on line*. Si tratta, in realtà, di una pluralità di servizi attraverso i quali l'associato è in grado di generare il calcolo automatico del conguaglio contributivo, emettere in autonomia il M.Av. elettronico e, per i possessori di "Inarcassa Card", procedere al versamento direttamente dal sito. L'emissione del M.Av. elettronico è stata resa disponibile anche agli associati che hanno aderito al "Progetto di regolarizzazione posizioni previdenziali". (cfr. par. 4.4 – Ottimizzazione della gestione dei crediti).

In relazione all'ultimo dei progetti richiamati si fa presente che la *simulazione del trattamento di anzianità* è stata realizzata e messa in produzione a completamento dei servizi di simulazione dei trattamenti pensionistici.

Si segnala infine, con riferimento al progetto Ministeriale "Casellario Attivi", la realizzazione della *Federazione telematica dei siti*. Il progetto, realizzato grazie alla collaborazione e alla sinergia di tutti gli Enti di previdenza italiani, ha consentito la costituzione dell'Anagrafe generale delle posizioni assicurative e la realizzazione dell'Estratto Conto Integrato (ECI), nel quale sono esposti i versamenti e i periodi contributivi maturati presso i diversi Fondi o gestioni di previdenza obbligatoria con i quali il contribuente è stato assicurato. La "Federazione telematica dei siti", realizzata nel corso del 2011, consentirà agli associati, con l'utilizzo delle stesse credenziali depositate presso Inarcassa, l'accesso all'estratto conto integrato (ECI) e ai relativi servizi, disponibili sui sistemi dell'INPS.

EVOLUZIONE DEL FRONT END

Inarcassa In città ha rappresentato il primo, importante, momento di innovazione nell'erogazione del servizio di assistenza agli iscritti. Al tradizionale sistema centralizzato è stato affiancato un canale decentrato, a garanzia della presenza sul territorio.

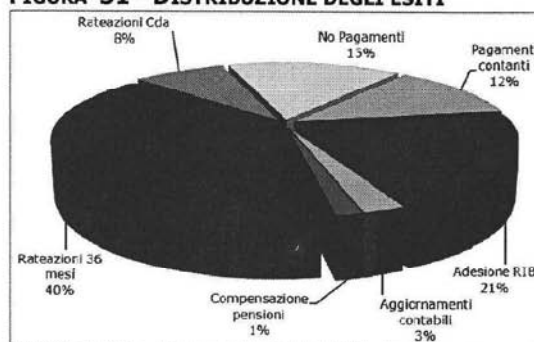
Nel corso del 2011 il concetto di "presenza" sul territorio nazionale è stato sostituito da quello di "presidio". La frequenza degli spostamenti, inizialmente bimestrale, è stata rimodulata in funzione della specificità delle realtà geografiche e del bacino d'utenza, con l'obiettivo di essere presenti, almeno una volta all'anno, su tutte le regioni italiane.

Al fine di massimizzarne l'efficacia, gli interventi sono stati orientati all'assistenza nei confronti dei titolari di pensione e dei soggetti prossimi al trattamento pensionistico e alla gestione di significative posizioni di credito, già oggetto di azioni di recupero.

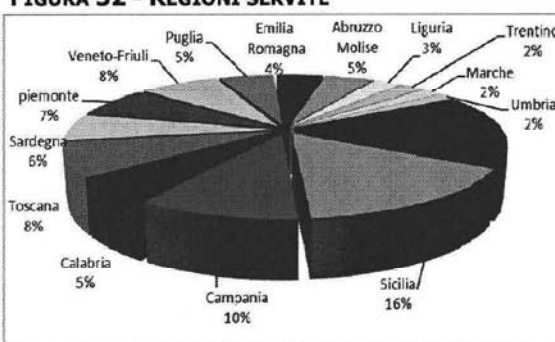
L'attività di presidio, avviata poco prima dell'estate, si è svolta in 17 capoluoghi italiani ed ha interessato una platea di 897 posizioni, per un totale di 83.765 migliaia di euro. Della platea complessiva sono stati contattati 706 professionisti, dei quali 426 sono stati ricevuti e 280 sono risultati irreperibili o assenti. All'interno delle consulenze prestate, quelle attinenti al tema contributivo hanno interessato 264 posizioni, pari al 62% del volume totale.

La situazione rilevata a marzo 2012 evidenzia che, limitatamente alle posizioni con crediti in sofferenza, il numero dei professionisti ricevuti sale a 381 posizioni, per un credito pari a 34.653

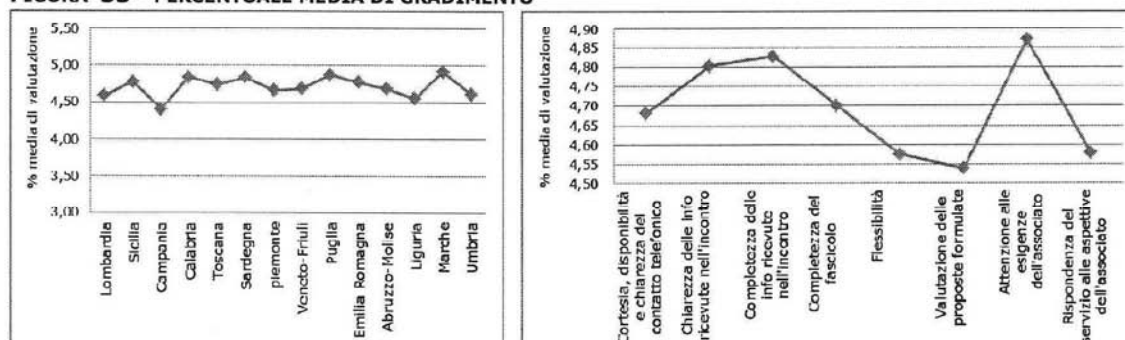
migliaia di euro. Le figure successive descrivono, a livello regionale, la distribuzione percentuale delle consulenze rese e quella degli esiti conseguiti (cfr. fig. 31).

**FIGURA 31 - DISTRIBUZIONE DEGLI ESITI**

Fonte: Inarcassa

**FIGURA 32 - REGIONI SERVITE**

In occasione degli incontri effettuati è stato chiesto agli associati di compilare un breve questionario per esprimere il grado di soddisfazione rispetto ai servizi ricevuti. Il punteggio assegnabile era compreso tra 0 e 5. I grafici che seguono indicano, a fronte dei 26 incontri tenuti fino a marzo 2012, il gradimento percentuale complessivo rilevato.

**FIGURA 33 - PERCENTUALE MEDIA DI GRADIMENTO**

Fonte: Inarcassa - Origine dato: n. 543 schede compilate

#### MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

Tra le iniziative adottate si citano il consolidamento della Newsletter come strumento sistematico e immediato di informazione nei confronti degli associati e le campagne di promozione pubblicate sul sito. Per quanto attiene a queste ultime si citano, in relazione all'introduzione della dichiarazione telematica obbligatoria, le tre "guide animate" (*tutorial*) che facilitano l'utente nell'iscrizione ad Inarcassa On line, nel completamento della dichiarazione e nel pagamento.

Sono state inoltre pubblicate nuove e più facili modalità di registrazione a Inarcassa On line, con un layout rinnovato ed ancor più intuitivo. L'operazione è stata accompagnata da una campagna promozionale multicanale, supportata dalla pubblicazione di news sul sito, da un'azione "push" del call center e dalla realizzazione di un'animazione sulla home page di [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it) per la promozione della comunicazione in modalità *no paper* (stop alla carta). Le iniziative a sostegno della dichiarazione telematica e di IOL (Inarcassa On line) hanno interessato anche i nodi periferici, con l'organizzazione di uno specifico seminario, dedicato ai rappresentanti degli Ordini Professionali e dei sindacati aderenti alla rete Inarcassa.

#### **4.3 - Assicurare adeguatezza delle prestazioni e solidarietà**

##### MONITORAGGIO DELLA SOSTENIBILITÀ POST-RIFORMA E DELL'ADEGuatezza DELLE PRESTAZIONI

Nella prima parte del 2011 è proseguita, all'interno dell'Associazione, l'analisi dei sistemi previdenziali delle principali Casse e delle Riforme predisposte per la sostenibilità, valutate negli effetti macro e micro-economici. In un quadro piuttosto variegato in termini di equilibrio dei conti nel lungo periodo, l'esame ha fornito utili spunti di riflessione ponendo, peraltro, in evidenza le differenze esistenti tra le Casse anche in relazione al grado di "maturità" raggiunto dal processo di evoluzione storica delle rispettive professioni.

Nel corso del 2011 è stato predisposto il Bilancio tecnico interno al 31/12/2010, realizzato con il modello per le valutazioni attuariali (AFP). Le risultanze hanno consentito di verificare, alla luce della Riforma adottata, la sostenibilità di Inarcassa anche in relazione all'evoluzione negativa del quadro economico nazionale degli ultimi anni, che si è riflessa sul mondo della libera professione interessando, in particolare, le professioni tecniche. Sono state svolte prime analisi di sensitività su alcuni parametri economico-finanziari e normativi e sono state eseguite alcune valutazioni sull'impatto di modifiche statutarie per allungare la sostenibilità di lungo periodo della Cassa.

A fine 2011 hanno avuto inizio gli approfondimenti e le analisi conseguenti all'emanazione del D.L. 201/2011 (c.d. "Salva Italia") del Governo Monti (cfr. par. 1.1.2), attraverso lo svolgimento di alcune valutazioni preliminari:

- stima dell'impatto attuariale di alcune modifiche statutarie, utilizzando il Bilancio Tecnico interno 2010 (riforme parametriche nell'ambito del metodo di calcolo "retributivo"; passaggio al metodo "contributivo" in forma pro-rata ...);
- analisi per figure tipo con il metodo di calcolo "retributivo" e "contributivo";
- materiale informativo di supporto (fra cui confronti con il regime pensionistico pubblico generale e con le altre principali Casse);
- esame preliminare delle possibili fonti di rischio per la sostenibilità della Cassa (da sviluppare ulteriormente nel 2012) in termini di rischio demografico (*longevity risk*), rischio reddituale (potenzialità di sviluppo del mercato dell'ingegneria e dell'architettura) e rischio derivante dal tasso di rendimento del patrimonio.

Sempre nel corso del 2011, sono state svolte valutazioni di impatto finanziario di alcune modifiche statutarie (revisione del sistema sanzionatorio, nuovi coefficienti per riscatti e ricongiunzioni, inabilità temporanea, art. 42.2 Statuto, agevolazioni contributive ai giovani, ecc).

A seguito delle novità introdotte dalle Manovre "estive" è stato esaminato l'impatto delle misure più rilevanti per le attività di Inarcassa (ad esempio, l'estensione della vigilanza della COVIP sugli investimenti delle Casse e la revoca d'ufficio delle partire IVA inattive da tre anni).

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre deliberato, nella riunione di dicembre, la creazione del "Comitato Scientifico" che assicura ad Inarcassa, unitamente all'ufficio studi, il supporto tecnico nell'individuazione delle scelte da adottare in materia di sostenibilità. Le relazioni predisposte dai consulenti esterni in seno al Comitato (Proff. Sergio Nisticò e Alessandro Trudda) hanno aiutato il Consiglio di Amministrazione, ad individuare le linee guida da apportare all'impianto previdenziale di Inarcassa alla luce delle disposizioni di cui al D.L. 201/2011.

#### **4.4 - Gestione ottimale del patrimonio**

La gestione ottimale del patrimonio in termini di salvaguardia del capitale e di rendimento è da sempre un obiettivo primario per l'Associazione. La gestione del patrimonio si sostanzia non solo in principi di amministrazione prudente, efficace ed efficiente del patrimonio mobiliare e immobiliare, ma anche in tutte le iniziative di contenimento dei costi e dei crediti insoluti, utili a liberare risorse

finanziarie destinate agli impieghi. Vengono di seguito descritti gli obiettivi e le attività operative intraprese.

#### REDDITTIVITÀ COERENTE CON IL BILANCIO TECNICO

La consapevolezza dell'importanza dei rendimenti sui saldi correnti e sul patrimonio di fine anno, fattori cruciali per la sostenibilità, la convinzione che i modelli di gestione degli investimenti e del patrimonio debbano essere integrati con la struttura del passivo, ovvero che debba essere attuata la politica di investimento più coerente con gli impegni assunti nei confronti degli associati ha portato all'introduzione di un modello di valutazione basato sull'Asset liability management (ALM) e all'adozione, nel 2010, della nuova Asset allocation strategica.

#### EFFICACIA E EFFICIENZA

All'interno del processo di specializzazione degli strumenti finanziari, teso ad assicurare all'Associazione la migliore probabilità di raggiungimento dei rendimenti nelle varie classi di investimento, è stato dato seguito all'indirizzo operativo di sostituzione della gestione diretta, a carattere non strategico, con quella delegata. Nel corso dell'anno 2011 si è proceduto alla dismissione di oltre 180 milioni di euro in gestione diretta e alla ricerca di opportunità tattiche, in grado di sfruttare al meglio l'estrema volatilità dei mercati.

A luglio 2011 è stato realizzato un intervento organizzativo che, considerando il patrimonio come un'unica entità, ha concentrato le attività di investimento su un solo centro di responsabilità. E' stata quindi creata la Direzione Patrimonio, nella quale sono confluite la Direzione Immobiliare e quella Mobiliare. Ciò garantirà all'Associazione non soltanto il pieno coordinamento e presidio delle attività, ma anche l'adozione di criteri armonizzati in fase di:

- definizione dell'Asset allocation strategica e di quella tattica;
- pianificazione e allocazione delle risorse tra tutte le classi di investimento;
- definizione delle linee guida per gli investimenti;
- monitoraggio degli impieghi e rilevazione dei rendimenti.

#### MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI QUALITÀ E SOSTENIBILITÀ DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

L'esercizio 2011 ha registrato una costante attenzione al consolidamento ed al miglioramento del livello di qualità del portafoglio immobiliare dell'Associazione.

Particolarmente complessa la vicenda dell'immobile di Viale Matteotti a Firenze per il quale, nel mese di agosto, è venuto meno lo stato di occupazione abusiva. In concomitanza alla notifica del dissequestro dell'immobile, da parte delle forze dell'ordine, sono iniziati i lavori di *strip-out* e le demolizioni delle partizioni interne, terminati nell'anno. E' stata inoltre approvata, dal Consiglio di Amministrazione, la commessa di valorizzazione per la messa a reddito dell'immobile con destinazione d'uso "ufficio".

Nel corso dell'anno 2011, le attività di gestione delle commesse esistenti e di quelle di nuova attivazione sono state affiancate da operazioni di progettazione e valutazioni di sostenibilità, come di seguito sinteticamente illustrato.

Sono stati portati a termine i lavori di valorizzazione e riqualificazione per gli immobili di: Via Po e Via Crescenzo (Roma), Via Dante (Cagliari), Largo Maresciallo Diaz (Roma), Via San Lorentino (Arezzo), Piazza Malpighi (Bologna).

Tutte le commesse citate, fatta eccezione per quella dell'immobile di Arezzo, aperta e chiusa in corso d'anno, erano state avviate nel corso degli anni precedenti. Non essendo ancora terminate le attività di collaudo, gli importi in valorizzazione vengono indicati, all'interno del bilancio, nella voce Immobilizzazioni in corso (cfr. tab. 1 Nota integrativa).

Per gli immobili di Cagliari, Roma (Largo Maresciallo Diaz) e Bologna (Piazza Malpighi) sono in corso le attività di commercializzazione.

E' stata autorizzata, dal Consiglio di Amministrazione, la commessa di valorizzazione dell'immobile sito in Roma (Via Rubicone), progetto di elevata qualità architettonica e sostenibilità edilizia, con l'obiettivo di collocarlo in classe energetica B.

Sono state avviate le commesse relative agli immobili di Via Barberia (Bologna), Lungomare Nazario Sauro (Bari) e Piazza Duomo (Pistoia). Per l'immobile di Bari si è in procinto di sottoscrivere il contratto di locazione con l'Agenzia del Demanio, filiale di Puglia e Basilicata.

E' stato presentato un progetto preliminare per la riqualificazione tecnologica dell'immobile di Via Genova (Roma), che ha già trovato il parere favorevole della Questura di Roma, conduttore dell'immobile.

L'immobile di Corso di Porta Vigentina (Milano), è stato inserito nel piano di dismissione approvato dal Consiglio di Amministrazione.

#### AUMENTO DEL CAPITALE DISPONIBILE PER GLI INVESTIMENTI - OTTIMIZZAZIONE CASH FLOW

Nel corso dell'anno 2011 è stato analizzato, all'interno dell'Associazione, un modello di *cash flow* con l'obiettivo di fornire strumenti ed informazioni per l'ottimizzazione della gestione di tesoreria, a favore di migliori impieghi della liquidità. La concreta realizzazione del modello ed il consolidamento della pianificazione *rolling*, a cadenza mensile, dei flussi di cassa, sono oggetto di azioni operative pianificate nel budget 2012.

#### AUMENTO DEL CAPITALE DISPONIBILE PER GLI INVESTIMENTI - OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DEI CREDITI

Gli aspetti legati alla gestione del credito sono oggetto di particolare attenzione da parte dell'Associazione. Molteplici le istanze e le esigenze da contemperare: la difesa dei diritti previdenziali degli associati; il contenimento della crescita del monte crediti, influenzata dalla natura e dalla longevità del rapporto sottostante; la gestione puntuale a garanzia della permanenza del diritto a riscuotere e, non ultima, la considerazione degli impatti che una così significativa massa "illiquida" produce sulla capacità di investire. La ricerca di soluzioni che consentano di comporre il quadro precedentemente descritto ha visto, nel corso del 2011, il ricorso dell'Associazione a strumenti novitari in ambito previdenziale, mutuati dal sistema fiscale e dalla logica della "conciliazione".

Il "Nuovo Sistema Sanzionatorio" ha infatti introdotto modalità di accertamento concordato con il contribuente, attivabili mediante il ricorso agli istituti dell'accertamento con adesione, in caso di provvedimenti amministrativi già notificati, e del ravvedimento operoso, a fronte di inadempienze non ancora notificate. Ciò con il triplice obiettivo di:

- incentivare, attraverso l'introduzione di un meccanismo di sconto sulle sanzioni, il versamento dei contributi dovuti;
- ridurre il livello di potenziale conflittualità e i connessi costi di gestione;
- offrire all'associato la possibilità di ricondurre la relazione con Inarcassa a livelli di normalità.

La norma statutaria prevede il ricorso all'accertamento con adesione esclusivamente per i provvedimenti, successivi alla data di emanazione, i cui termini di decadenza non siano ancora trascorsi. Con l'obiettivo di garantire agli associati il più ampio accesso a tale opportunità, si è proceduto ad aggiornare i debiti esistenti, notificando gli esiti agli interessati e dando la possibilità di versare gli importi in unica soluzione o mediante rateizzazione degli stessi.

Nel progetto *Regolarizzazione posizioni previdenziali*, pertanto, sono rientrate anche le fasce di iscritti più recidue, alle quali è stata offerta un' ulteriore possibilità di composizione bonaria del rapporto, prima di procedere ad azioni di recupero forzoso.

Il "Progetto di regolarizzazione posizioni previdenziali" ha evidenziato, al 31/12/2011, una percentuale di adesione pari al 12,5% dell'importo debitorio e al 15,7% della popolazione interessata.

Per quanto attiene l'ordinaria attività di recupero del credito, nel 2011 è stata completata l'analisi per la revisione del processo, che si è conclusa con la presentazione, al Consiglio di Amministrazione, di un progetto incentrato sui seguenti temi:

- analisi dell'attuale procedimento, con evidenziazione dei punti di forza e di debolezza;
- possibili azioni di miglioramento;
- qualificazione di una nuova procedura di recupero.

L'impostazione attuale consegue ad un importante cambiamento culturale, che ha visto l'Associazione spostare l'attenzione dall'atto al soggetto. Tale principio era alla base del mandato affidato alle società di recupero a fine 2010 e chiuso, ad agosto 2011, per consentire l'avvio del progetto *Regolarizzazione posizioni previdenziali*.

Tale mandato ha riguardato n. 17.139 posizioni, per un valore totale di 135.872 migliaia di euro e ha prodotto i seguenti risultati: (cfr. tab.34).

**TABELLA 34 - PERFORMANCE DELLE SOCIETÀ DI RECUPERO CREDITI**

SOCIETÀ'	IMPORTO AFFIDATO AL 20/10/2010	IMPORTO AFFIDATO AL NETTO DELLE POSIZIONI RICHIAMATE, SOSPESE, VARIATE	IMPORTO INCASSATO AL 31/08/2011	% INCASSATO AL 31/08/2011
FIRE S.P.A.	75.976.864	71.305.121	11.508.646	16,14
ADVANCING TRADE S.P.A.	59.898.554	57.502.392	8.999.124	15,65
TOTALE	135.875.418	128.807.513	20.507.770	15,92

Fonte: Inarcassa

Valori in euro

L'andamento dei mandati affidati nel periodo 2007-2011 è illustrato nella tabella che segue, con evidenza dell'incremento d'efficacia conseguito.

**TABELLA 35 - PERFORMANCE DELLE SOCIETÀ DI RECUPERO CREDITI, 2007-2011**

ANNO	IMPORTI INCASSATI	% INCASSO (BASE 100 ANNO 2007)
2011	20.507.771	153
2009	17.021.628	127
2008	8.197.221	61
2007	13.446.170	100

Fonte: Inarcassa

Valori in euro

Si evidenzia che le ultime azioni di recupero hanno progressivamente inciso su crediti sempre "più resistenti" (il mandato affidato in ottobre 2010 ha interessato l'intera platea dei crediti scaduti). Nonostante ciò, l'importo recuperato nel 2011, pari a 20.508 migliaia di euro, è stato il più elevato degli ultimi anni, rappresentando il 15,9% del totale affidato e il 153% delle somme incassate nel 2007 (cfr. tab.35).

Le informazioni di ritorno, fornite dalle società di recupero sulle cause di mancato pagamento, saranno elemento importante per la "clusterizzazione" del credito in base a parametri di solvibilità e di rischio, consentendo di ritagliare le azioni di recupero sulla posizione soggettiva del debitore e di massimizzarne l'efficacia. In tal senso sono state pianificate, all'interno del budget 2012, linee di azione differenti in relazione al diverso stato del credito: quello già interessato da attività di recupero e dal *Progetto regolarizzazione posizioni previdenziali* sarà oggetto di indagini patrimoniali volte all'avvio delle azioni per il recupero coattivo; quello di nuova generazione verrà, invece, affidato direttamente alle società di recupero.



E' evidente che le iniziative descritte rappresentano solo alcune delle leve attivate nel processo di gestione del credito, unitamente alle azioni di accertamento, notifica del debito, sollecito di pagamento, recupero in sede giudiziale, etc.

Lo svolgimento di tali attività, articolate e continuate nel tempo, ha consentito ad Inarcassa di garantire i diritti previdenziali futuri dei propri associati. L'onerosità di tali azioni, tuttavia, alla luce degli attuali dibattiti sulla sostenibilità e sul contenimento dei costi, impone un'attenta riflessione che ne valuti l'opportunità, in relazione ai risultati conseguiti.

#### CONTENIMENTO DEI COSTI

L'obiettivo di contenimento dei costi è stato perseguito, nel corso del 2011, nel rispetto degli indirizzi strategici volti ad assicurare agli impieghi il maggior numero di risorse, a sostegno della solidità del patrimonio e di quella previdenziale. In tal senso le azioni operative sono state orientate all'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse e al miglioramento della qualità dei servizi, resi a costi marginali decrescenti.

L'impatto maggiore sui costi dell'esercizio è connesso all'introduzione della dichiarazione telematica obbligatoria, che ha comportato l'azzeramento dei costi per la spedizione delle dichiarazioni (cfr. tab. 33 Nota integrativa) e degli oneri di allestimento (cfr. tab. 32 Nota integrativa), esposti in bilancio unitamente a quelli per l'allestimento dei M.Av.

Tuttavia anche gli strumenti del M.Av. elettronico, e della Posta Elettronica Certificata consentiranno nel tempo la contrazione, rispettivamente, degli oneri di allestimento e spedizione M.Av. e delle spese postali.

A seguito della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 18795/12 del 26/01/12, ha preso avvio, dal 1° marzo 2012, la trasmissione, in via privilegiata, dei documenti in uscita tramite Posta Elettronica Certificata a tutti i professionisti che hanno comunicato un indirizzo PEC.

Il progetto, realizzato nel corso del 2011, si concluderà a settembre 2012 con l'adozione della PEC in via esclusiva.

#### REVISIONE DEL PROCESSO DI INVESTIMENTO IN UN'OTTICA DI ANALISI DEL RISCHIO

Come precedentemente accennato, l'aumento dei volumi investiti e l'estrema articolazione nell'offerta di strumenti finanziari hanno promosso, all'interno dell'Associazione, la pianificazione di un'attività di mappatura dei processi di investimento. Tale attività sarà svolta coinvolgendo gli attori interni ed esterni del processo e con la collaborazione di uno studio legale, al fine di inquadrare le singole attività operative nello specifico contesto normativo di riferimento. In relazione a quest'ultimo aspetto si segnala che, a seguito delle novità introdotte dal D.Lgs. 98/2011 e alla sottoposizione delle Casse al controllo della COVIP, l'attuale contesto normativo sarà sostituito dai criteri e dai limiti di investimento che verranno emanati. In tal senso va detto che i criteri adottati da Inarcassa in molte classi di investimento appaiono più restrittivi di quelli previsti nel D.M. 703/96 (Regolamento recante norme sui criteri e sui limiti di investimento delle risorse dei fondi di pensione e sulle regole in materia di conflitto di interessi) e che, per gli investimenti effettuati nel corso del 2011, sono state di fatto rispettate le norme che regolamentano i fondi pensione complementari.

### **4.5 - Welfare innovativo e integrato**

#### PROGETTO ASSISTENZA

Il piano strategico 2011-2013 ha descritto un modello evolutivo che vede l'Associazione non più come un attento gestore di forme previdenziali sostenibili, ma come soggetto propulsivo di un modello di welfare innovativo. Tale disegno realizza l'integrazione tra trattamenti previdenziali, iniziative di matrice assistenziale e attività di sostegno alla professione finanziate, in base alla Riforma adottata da Inarcassa, dallo 0,5% della contribuzione soggettiva.

Nel corso del 2011 l'Associazione ha aggiudicato la gara europea per l'affidamento della gestione della polizza sanitaria che, con decorrenza 1/1/2012 e validità triennale, offre a ciascun associato la copertura assicurativa e la possibilità di estensione, con premio a proprio carico, al nucleo familiare.

Il 29/12/2011 il Ministero del Lavoro ha approvato il Regolamento sull'inabilità temporanea, consentendo l'erogazione di un'indennità giornaliera all'iscritto che risulti totalmente e temporaneamente inabile all'esercizio dell'attività professionale. Ciò a condizione che la durata minima dell'inabilità sia superiore a 40 giorni e che il richiedente abbia maturato un triennio di iscrizione continuativa, sia in regola con la contribuzione, rimanga iscritto durante tutto il periodo di inabilità e non abbia più di 65 anni.

Oltre all'assistenza sanitaria e all'inabilità temporanea già deliberate, il 2011 ha visto Inarcassa confrontarsi sul tema con la finalità di sviluppare nuove iniziative di carattere assistenziale.

In tal senso è stato predisposto uno studio preliminare sulla *Long Term Care* (LTC) volto all'individuazione, in relazione alla platea di riferimento, di soluzioni operative mirate e alla verifica della loro fattibilità.

#### **4.6 – Sostegno alla professione**

Nell'ambito degli interventi deliberati da Inarcassa per il sostegno alla professione (art. 3.5 dello Statuto), sono state portate avanti le iniziative di finanziamento in conto interesse a favore degli iscritti, quali il bando annuale per i "prestiti d'onore" ai giovani e i "finanziamenti on line agevolati", entrambe veicolate esclusivamente tramite Inarcassa On line.

##### PRESTITI D'ONORE

Il bando annuale per il prestito d'onore con uno stanziamento, per il 2011, di 100.000 euro, è stato finalizzato a sostenere l'accesso e l'esercizio dell'attività professionale agli associati al di sotto dei 35 anni e alle professioniste madri di figli in età prescolare, per favorire il ricorso al finanziamento, prendendo in carico il 100% degli interessi. Il bando 2011, partito il 1° aprile dello stesso anno ha raccolto, al 31 dicembre, 83 istanze per una richiesta di finanziamento pari a 962 migliaia di euro. Tra queste, 30 sono state erogate (per un importo di 339 migliaia di euro) e hanno comportato un onere per interessi a carico di Inarcassa pari a 45 migliaia di euro. Delle 53 istanze rimanenti, 31 sono in corso di lavorazione mentre 22 sono state rifiutate da Inarcassa o dalla Banca Popolare di Sondrio perché non conformi, o ritirate dagli associati richiedenti.

##### FINANZIAMENTI ON LINE

I finanziamenti on line agevolati sono diretti a tutti gli associati con almeno due anni di iscrizione, i quali possono usufruire di una riduzione del tasso di interesse di 3 punti percentuali, che viene preso in carico da Inarcassa. Il budget, nel 2011, è stato di 200.000 euro.

Al 31/12/2011 le richieste pervenute sono state pari a 384, per un totale di 7.496 migliaia di euro. I finanziamenti erogati sono stati 132, con un onere di interessi a carico di Inarcassa pari a 164 migliaia di euro. Delle 252 richieste rimanenti, 90 sono in corso di lavorazione e 162 sono state rifiutate da Inarcassa o dalla Banca Popolare di Sondrio perché non conformi, o ritirate dagli associati richiedenti prima dell'approvazione definitiva.

##### CONVENZIONE PER LA POLIZZA RESPONSABILITÀ CIVILE

La convenzione per la polizza Responsabilità Civile, a protezione del rischio relativo all'esercizio dell'attività professionale, è stata rinnovata, a partire dal 1° novembre 2009, con UGF Assicurazioni. Il numero di adesioni alle polizze al 31 dicembre 2011 è pari a 13.752 (rispetto alle 13.042 adesioni al 31 dicembre 2010), con un incremento del 5,44% rispetto al 2010. Il 53% delle polizze è stato sottoscritto da Ingegneri, il 38% da Architetti e il 9% da Studi Associati. In analogia al 2010, l'80%

dei contraenti ha scelto la copertura di base e il 20% quella estesa. Le adesioni alla tariffa giovani sono state pari a 2.145 (14,4% del totale).

Nella seconda metà del 2011, il D.L. 138 del 13/8/2011 (convertito in L. n. 148/2011), ha introdotto, per tutti i professionisti, l'obbligo della polizza di Responsabilità Civile. A fronte di ciò Inarcassa ha avviato la ricerca, sul mercato, di un nuovo prodotto assicurativo, da offrire agli associati a condizioni economiche vantaggiose. Le attività sono terminate con la sottoscrizione di un accordo con la Società Willis Italia Spa che, per la stipula delle polizze, si avvarrà del mercato assicurativo dei Lloyd's. Il nuovo accordo che, a partire dal 1° aprile 2012, affiancherà quello in essere con UGF fino alla naturale scadenza di quest'ultimo (31 ottobre 2012) copre, in modalità *All Risk*, tutti i servizi di architettura e ingegneria senza necessità, da parte dell'assicurato, di dichiarare l'attività svolta. La gestione della polizza è attivabile solo in modalità *on line*.

#### PROGETTO SULLE PROFESSIONI TECNICHE

Nel 2011 è stato realizzato il progetto sulle professioni tecniche, sotto l'egida e il coordinamento di Inarcassa, presentato lo scorso novembre nel corso del Convegno pubblico "Qualità e crescita economica". Le Casse di previdenza (Inarcassa, Geometri, EPAP, EPPI) e i Consigli nazionali delle professioni tecniche hanno elaborato un progetto congiunto per contribuire alla ripresa degli investimenti in infrastrutture e fornire un sostegno al reddito dei professionisti, fortemente penalizzato dalla crisi economica (a seguito del rallentamento degli investimenti, del ritardo dei pagamenti e della mancanza di "ammortizzatori sociali").

La proposta, in particolare, è quella di costituire un Fondo infrastrutturale per l'Italia, per la valorizzazione e il recupero di opere pubbliche e private da completare e/o riqualificare, privilegiando le infrastrutture c.d. a vocazione *greenfield* (ossia quelle iniziative bisognose di una "rivitalizzazione" per trovare un'utilità economica per gli investitori e di servizio per la collettività, in una gestione economicamente sostenibile). Gli interventi, oltre ad essere volano per lo sviluppo, dovranno rappresentare un'opportunità per le professioni e per il paese, di sperimentare e mettere in pratica l'eccellenza delle tecnologie innovative, quali ad esempio l'efficienza energetica.

#### FONDAZIONE INARCASSA

Nel 2011 è stata costituita la Fondazione Inarcassa per la promozione, lo sviluppo e il sostegno dell'attività degli Architetti e degli Ingegneri liberi professionisti. L'attività operativa è iniziata nei primi mesi del 2012.

Duplici sono la *mission* della Fondazione: da un lato si propone di porsi, anche attraverso il puntuale monitoraggio di tutte le attività legislative e normative, quale interlocutore propositivo e autorevole in quegli ambiti che specificatamente riguardano l'attività dell'Architetto e dell'Ingegnere libero professionista; dall'altro si prefigge l'impegno, a favore degli iscritti a Inarcassa che aderiranno alla Fondazione, di offrire una serie di servizi a supporto della loro attività, a partire dai collegi più giovani e/o meno strutturati.

### **4.7 - Le altre linee operative dell'associazione**

#### PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

In linea con la mission ed il piano strategico della Associazione, la gestione delle Risorse Umane nel 2011 è stata orientata all'ottimizzazione, per qualità e quantità, delle risorse e dei processi organizzativi, per una gestione della crescente complessità e specificità del settore previdenziale e delle sue attività "core" e per la migliore efficacia ed efficienza dei risultati perseguiti.

Di seguito si commentano gli aspetti di principale rilievo della gestione.

ORGANICI

Pur in presenza di un numero crescente di Associati, di servizi e di attività presidiate, si è consolidata l'azione di contenimento, già intrapresa negli anni precedenti, basata:

- sul minor ricorso ai rapporti di lavoro a tempo determinato;
- sul contenimento del numero di dipendenti a tempo indeterminato;
- sul contenimento delle prestazioni operate in regime di lavoro straordinario.

ASPETTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

In applicazione 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, dal 1 gennaio 2011 e per tutto il 2011, l'Associazione ha provveduto all'erogazione delle retribuzioni dei lavoratori dipendenti in ottemperanza a quanto disposto dai commi 1 e 2, in virtù dell'inclusione di Inarcassa nell'elenco relativo alle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato, come individuate dall'ISTAT, di cui al comma 3, art.1 della Legge 31 dicembre 2009 n°196.

In relazione al regime fiscale delle retribuzioni si segnala che, a motivo della mancata emanazione, per l'anno 2011, di disposizioni normative in materia, l'Associazione non ha potuto applicare, sulla quota erogata a titolo di premi aziendali variabili connessi alla Contrattazione Integrativa Aziendale, l'istituto della decontribuzione degli oneri.

Si evidenzia, infine, che nel 2011 l'Associazione ha continuato a dare applicazione al Contratto Integrativo Aziendale, scaduto alla data del 31 dicembre 2010.

ORGANIZZAZIONE

Nel corso del 2011 sono state poste in atto innovazioni organizzative orientate al miglior perseguimento della mission e del piano strategico della Associazione, ottimizzando e valorizzando le risorse interne esistenti. Tra queste si segnalano:

- la costituzione di un Ufficio Legale centralizzato, a riporto della Direzione Generale, finalizzato alla specializzazione ed integrazione delle attività legali presenti nonché all'ottimizzazione della tutela legale degli interessi dell'Associazione;
- la costituzione della Direzione Patrimonio, finalizzata all'unificazione ed all'integrazione delle attività di investimento, alla salvaguardia e valorizzazione del Patrimonio dell'Associazione, in precedenza affidate alle Direzioni Immobiliare e Finanza;
- la costituzione dell'Ufficio Comunicazione e Relazioni Esterne, finalizzata alla gestione integrata della comunicazione esterna con gli stakeholder.

FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE

Nel corso del 2011 sono proseguite le attività di formazione destinate alla valorizzazione del personale in forza, al miglioramento delle competenze e del *know how* interno.

Sono state intraprese e sviluppate numerose iniziative finalizzate all'aggiornamento tecnico e normativo, allo sviluppo di competenze gestionali e manageriali, all'accrescimento di competenze tecniche di ruolo connesse al miglioramento delle professionalità esistenti ed alla creazione di nuovi profili professionali, coerenti con l'evoluzione del modello organizzativo.

Si segnala, in particolare, l'azione formativa condotta a seguito dell'emanazione del decreto legge n. 98 del 6 luglio 2011, che ha disposto l'applicazione, all'Associazione, del Codice degli Appalti Pubblici (D.Lgs. 163/2006). Tale mutamento normativo ha reso necessario lo sviluppo e l'erogazione di iniziative di formazione tese all'allineamento delle competenze per l'assolvimento del ruolo di RUP da parte degli incaricati, per la gestione delle gare, per la gestione dell'esecuzione dei lavori e per l'acquisto di beni e servizi.

PROCESSI E PROCEDURE

In merito alle attività di protocollo e postalizzazione, a fronte di un numero crescente di "contatti" con l'Associato, si evidenzia che nei primi mesi del 2012 ha preso avvio il progetto di trasmissione dei documenti in uscita tramite Posta Elettronica Certificata (cfr. par. 4.4).

## **5. Le attività successive alla chiusura dell'esercizio**

Nel corso dei primi tre mesi del 2012:

- il numero dei professionisti iscritti è aumentato di 159 unità, passando da 160.802 a 160.961;
- i titolari di pensioni sono aumentati di 788 unità, passando da 17.941 a 18.729;
- i trattamenti di maternità sono stati pari a 780.

Nello stesso periodo sono stati riscossi crediti contributivi per 137.339 migliaia di euro, dovuti al saldo del conguaglio con scadenza 31 dicembre. Il saldo dei crediti verso professionisti, esposto a bilancio per 580.050 migliaia di euro, si è di conseguenza ridotto a 442.711 migliaia di euro.

Le attività del Comitato Nazionale dei Delegati e del Consiglio di Amministrazione di Inarcassa in questi primi mesi del 2012 sono illustrate nella Relazione sulla gestione.