

In particolare, in relazione al mercato uffici e direzionale, si osserva che la crisi economica ha impattato fortemente sulle scelte tattiche e strategiche delle aziende che, in un momento di recessione economica, si sono orientate verso la ridefinizione degli aspetti logistici e infrastrutturali, finalizzando le proprie iniziative alla ricerca di soluzioni innovative ed efficienti, anche in termini di ottimizzazione dei costi. E' sempre più frequente, infatti, il caso di conduttori importanti che chiedono la rinegoziazione del canone, ritenuto non concorrenziale, pena il rilascio degli spazi condotti in locazione.

Questa tendenza si è concretizzata nel primo semestre 2012 con il rilascio di grandi superfici da parte di importanti multinazionali (nei complessi in Roma di via Ravà - via Silvio D'Amico - via Viola per complessivi mq 16.900). Peraltro, sono pervenuti in corso d'anno preavvisi di rilascio per porzioni dell'immobile di via di Santa Maria in Via a Roma (circa 800 mq) e per l'intero edificio di via Crescenzo 14 (mq 1.400) che confermano, anche per il 2013, il permanere di tale tendenza.

Altro elemento di forte criticità del portafoglio immobiliare diretto di Inarcassa è rappresentato dal peso rilevante della componente destinata ad uso ufficio pubblico. Sul conduttore pubblico infatti pesano due elementi a impatto negativo per la proprietà: da una parte la crisi di liquidità, che influenza la regolarità dei pagamenti, dall'altra l'obbligo di riduzione dei costi, che comporta la disdetta dei contratti e la conseguente richiesta di rinegoziazione del canone. In questo senso, l'applicazione del D.L. 95/2012 (cosiddetta spending review) ha comportato la cessazione di importanti contratti di locazione con il MEF (Ministero Economia e Finanza). Sono stati riconsegnati i tre complessi di via Flavia - via Pastrengo - Galleria Regina Margherita in Roma e l'immobile di via Serra a Genova per complessivi mq 22.766, ai quali nel primo trimestre 2013 si aggiungerà anche la provincia di Arezzo che rilascerà l'intero edificio (1.948 mq). I vincoli introdotti dal citato D.L. 95/2012 hanno influenzato negativamente anche la commessa di valorizzazione dell'immobile sito in Bari, Lungomare Nazario Sauro, che a fronte dell'intervento completamento della progettazione definitiva, vede il protrarsi dei tempi di sottoscrizione del contratto da parte del conduttore pubblico rappresentato, nel caso specifico, dell'amministrazione del Demanio. La stessa trattativa per l'affitto dell'immobile in Roma-Via Po si è arenata per i limiti imposti dalla spending review alla partecipata del Ministero del Tesoro interessata alla locazione.

Oltre a quelli precedentemente evidenziati la norma ha un impatto immediato, correlato alle disposizioni introdotte in materia di aggiornamento dei canoni all'indice Istat. La proprietà che affitta un immobile allo Stato o ad un ente locale infatti non potrà, per il biennio 2012-2014, aggiornare il canone in base all'indice Istat.

Ma l'intervento normativo non ha trovato una traduzione negativa sui ricavi da locazione solo per il decreto sulla Spending Review della Pubblica Amministrazione. Fortemente penalizzante è stata anche la disciplina riguardante l'introduzione dell'IMU, che ha visto lievitare l'imposizione fiscale sugli immobili. L'insieme di questi fenomeni ha determinato un rendimento significativamente inferiore alle attese. Le azioni finalizzate a contrastare tale tendenza negativa seguono tre direzioni:

- l'attività di valorizzazione soprattutto tecnologica, che seppur non potrà condurre a immediati riscontri economici nel 2013 dovrebbe agevolare la ricerca di nuovi conduttori a partire dal prossimo anno.
- la predisposizione di studi di fattibilità per individuare una diversa utilizzazione delle superfici sfitte, compatibile con gli strumenti urbanistici al fine di mettere nuovamente a reddito gli immobili sopra indicati nel più breve tempo possibile. Inoltre, laddove vengano pubblicati avvisi di ricerca immobile da parte della Pubblica Amministrazione, Inarcassa partecipa alla procedura selettiva.
- l'incremento della "forza commerciale" per proporre sul mercato gli immobili di proprietà grazie all'affidamento a varie agenzie di intermediazione selezionate mediante procedura di gara secondo i dettami del D.lgs. 163/2003, e la cui chiusura è avvenuta ad Ottobre 2012.

Grazie a tali iniziative il 2012 registra anche risultati positivi quali, ad esempio, la conclusione di un rilevante contratto di locazione per l'intero immobile di via Paolo da Cannobio in Milano e la messa a reddito del Palazzetto storico sito in via Salaria a Roma affittato, unitamente ai locali precedentemente adibiti a sale polifunzionali, ad un primario gruppo bancario. Di rilievo anche la locazione dell'intera piastra commerciale e della quasi totalità degli appartamenti dell'edificio di largo Maresciallo Diaz a Roma.

Con la consapevolezza, comunque, delle difficoltà ad agire in maniera efficace ed efficiente in un ambiente caratterizzato da condizioni normative avverse, il 2013 vedrà la struttura impegnata nel garantire le migliori condizioni, amministrative e tecniche, per il progressivo passaggio da una gestione diretta ad una indiretta degli asset immobiliari.

### **3.5 Il patrimonio mobiliare**

La gestione del patrimonio mobiliare è stata come sempre ben bilanciata con un orientamento dell'investimento nell'ottica di lungo periodo ma con un'ampia diversificazione per ridurre la volatilità del portafoglio nel breve termine.

La gestione mobiliare, inoltre, segue attentamente le evoluzioni dei mercati cogliendo opportunità tattiche solo quando sussistono chiare indicazioni di investimenti attraenti in termini di rischio-rendimento.

Nel corso del 2012 sono state individuate buone opportunità di investimento in titoli di Stato Italia grazie ai rendimenti particolarmente interessanti in un'ottica di lungo periodo (il tutto naturalmente rapportato alla rischiosità dell'investimento). Il significativo contributo che tale scelta ha fatto registrare ha portato ad una performance del comparto obbligazionario Governativo Area Euro pari al 23,1%.<sup>1</sup>

#### LA CLASSE MONETARIA

La classe monetaria chiude con un rendimento del 3,1%. Sono state poste in essere operazioni di durata non superiore a tre mesi e, tra gli strumenti, le scelte si sono orientate verso operazioni di pronti contro termine, con garanzia di titoli di stato, operazioni di *time deposit* con istituti di credito di massima solidità finanziaria e depositi su conti correnti a tassi agevolati.

Questo ha determinato un rendimento decisamente superiore agli indicatori di mercato (tassi euribor per pari scadenze).

Particolare attenzione è stata data, inoltre, alla diversificazione ed alla selezione delle controparti, viste ancora le difficoltà di molti istituti di credito nel reperire liquidità.

#### LA CLASSE OBBLIGAZIONARIA

Gli investimenti di tale classe sono ripartiti in base a criteri geografici (*Area Euro, Stati Uniti, Mondo e Paesi Emergenti*), tipologia di obbligazioni (emissioni *Governative* e *Corporate*, obbligazioni emesse cioè da aziende), e rischiosità (*Investment Grade* ed *High Yield*). Nel complesso il portafoglio obbligazionario ha registrato un rendimento molto positivo del 13,4%, all'interno del quale il maggior contributo è stato apportato come detto dall'ottimo andamento delle obbligazioni *Governative Area Euro*. Molto positivo anche l'apporto delle obbligazioni *governative* dei paesi emergenti e *High Yield*, che hanno registrato, rispettivamente, un rendimento del 16,8% e del 18,7%. Tutti gli altri compatti hanno comunque fatto registrare rendimenti positivi, anche se di minore entità, ad eccezione dei titoli *governativi area extra euro* che hanno chiuso l'anno con un calo di circa un punto percentuale, spiegato prevalentemente dall'effetto cambio. E' molto importante segnalare, però, che questa classe d'investimento è stata nel 2011 la più performante, a

<sup>1</sup> Nel presente paragrafo sono riportati i rendimenti gestionali lordi

seguito delle tensioni sull'euro e questo va a confermare l'importanza di tali investimenti all'interno dell'Asset Allocation Strategica per la decorrelazione con le altre Asset Class.

#### LA CLASSE AZIONARIA

Sebbene l'andamento dei mercati azionari nel corso dell'anno sia stato un po' altalenante, con particolare riferimento all'area Euro, il 2012 si è chiuso con un risultato ampiamente positivo per tutte le classi azionarie presenti nell'Asset Allocation. Ciò ha permesso nel complesso un rendimento dell'azionario del 14,5%: i rendimenti migliori si sono registrati nell'area Pacifico con un risultato del 17,7%, mentre gli investimenti in azioni USA e dei Paesi Emergenti hanno registrato rendimenti di poco inferiori, rispettivamente del 15,1% e del 14,4%. Leggermente più indietro, ma comunque ampiamente positivo, il rendimento dell'azionario Europa, pari al 12,8%, nonostante il permanere di condizioni di forte instabilità.

#### LA CLASSE ALTERNATIVA

Il comparto alternativo, nel suo complesso, ha fatto registrare un rendimento positivo di quasi il 2%, penalizzato dalla performance negativa delle commodities. Le altre Asset Class, Absolute Return e private Equity, hanno invece registrato rendimenti positivi attestati rispettivamente al 4,0% ed al 5,0%.

#### **3.6 La gestione dei cambi**

L'anno 2012 ha visto l'Associazione proseguire nell'attività di copertura del rischio da cambi per la porzione dei titoli in divisa non euro destinati ad investimenti non di natura obbligazionaria. La tabella che segue riporta i risultati di tutte le operazioni effettuate nell'anno, separatamente per le componenti negative e positive di reddito. Il risultato netto dell'attività di copertura risulta migliorativo rispetto a quello del precedente esercizio (cfr. tab. 31). Nel commento alla voce C)III.6) -Altri titoli della Nota integrativa vengono evidenziate le sole operazioni aperte alla data del 31.12.2012. (cfr. Tab. 17).

**TABELLA N. 31 – LA GESTIONE DEI CAMBI**

Descrizione voce	2011	2012
Saldo netto della gestione cambi	-26.678	-13.205
Uscite per movimenti di cambio a favore delle divise non Euro	143.001	74.845
Entrate per movimenti di cambio a favore dell'Euro	116.323	61.640

Fonte: Inarcassa

La successiva tabella 32 rappresenta l'andamento valutario nel biennio 2011-2012 dell'euro rispetto alle principali divise quali dollaro statunitense, sterlina inglese e yen.

**TABELLA N.32 – L'ANDAMENTO VALUTARIO DELL'EURO**

Cambio	2011	2012
EURUSD	-3,2%	+1,8%
EURGBP	-2,8%	-2,5%
EURJPY	-8,1%	+14,7%

Fonte: Inarcassa

Il saldo netto conseguito a fine 2012 riflette l'andamento del mercato valutario che ha registrato, rispetto al 2011, una rivalutazione generalizzata dell'euro rispetto alle altre divise grazie alla ripresa di fiducia verso i paesi dell'Unione monetaria, registrata nella seconda parte dell'anno.

Il rapporto di cambio tra dollaro statunitense ed euro ha visto la nostra divisa rivalutarsi nel 2012 del +1,8%, invertendo l'andamento del 2011 che aveva visto l'euro svalutarsi del -3,2%. Anche rispetto allo yen giapponese l'euro ha registrato un cambio di segno, rivalutandosi del +14,7% rispetto ad una perdita di valore del -8,1% del 2011. La sterlina inglese, invece, anche nel 2012 si è ulteriormente rafforzata rispetto all'euro.

### 3.7. Il quadro della redditività

La successiva tabella espone il calcolo dei rendimenti dell'asset mobiliare, immobiliare e dei fondi immobiliari. Nel 2012, per la prima volta, i rendimenti sono stati calcolati recependo le indicazioni fornite dalla Covip, al netto dei costi indiretti della struttura organizzativa.

**TABELLA N. 33 – RENDIMENTI ANALITICI**

	RENDIMENTO CONTABILE	RENDIMENTO GESTIONALE
<b>A) IMMOBILI</b>		
<b>GIACENZA MEDIA</b>	692.745.861	1.002.074.000
PROVENTI LORDI DA BILANCIO	39.062.638	35.951.446
CAPITAL GROWTH/SVALUTAZIONI	-5.663.000	-44.846.500
<b>RENDIMENTO LORDO</b>	<b>4,82%</b>	<b>-0,89%</b>
COSTI E IMPOSTE DA BILANCIO	-27.458.661	-24.347.469
<b>RENDIMENTO NETTO</b>	<b>0,86%</b>	<b>-3,32%</b>
<b>B) FONDI IMMOBILIARI</b>	<b>RENDIMENTO CONTABILE</b>	<b>RENDIMENTO GESTIONALE</b>
<b>GIACENZA MEDIA</b>	287.972.866	316.319.083
PROVENTI LORDI DA BILANCIO	7.989.016	7.989.016
CAPITAL GROWTH/SVALUTAZIONI	-	-1.423.697
<b>RENDIMENTO LORDO</b>	<b>2,77%</b>	<b>2,08%</b>
COSTI E IMPOSTE DA BILANCIO	-4.481.896	-4.481.896
<b>RENDIMENTO NETTO</b>	<b>1,22%</b>	<b>0,66%</b>
<b>C) MOBILIARE</b>	<b>RENDIMENTO CONTABILE</b>	<b>RENDIMENTO GESTIONALE</b>
<b>GIACENZA MEDIA</b>	4.579.283.533	4.527.765.309
PROVENTI LORDI DA BILANCIO	258.881.945	258.881.945
ONERI	-4.370.221	-4.370.221
CAPITAL GROWTH/SVALUTAZIONI	16.932.017	253.687.901
<b>RENDIMENTO LORDO</b>	<b>5,93%</b>	<b>11,22%</b>
COSTI E IMPOSTE DA BILANCIO	-25.542.540	-25.542.540
<b>RENDIMENTO NETTO</b>	<b>5,37%</b>	<b>10,66%</b>

Fonte: Inarcassa

La successiva tabella evidenzia il rendimento complessivo dei diversi comparti.

**TABELLA N. 34 – RENDIMENTI AGGREGATI**

<b>PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	<b>RENDIMENTO CONTABILE (A)</b>	<b>RENDIMENTO GESTIONALE (A+B)</b>
	<b>RENDIMENTO CONTABILE (B+C)</b>	<b>RENDIMENTO GESTIONALE (C)</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO</b>	<b>RENDIMENTO CONTABILE (A+B+C)</b>	<b>RENDIMENTO GESTIONALE (A+B+C)</b>
RENDIMENTO LORDO	4,82%	-0,18%
RENDIMENTO NETTO	0,86%	-2,36%
RENDIMENTO LORDO	5,74%	11,22%
RENDIMENTO NETTO	5,12%	10,66%
RENDIMENTO LORDO	5,63%	8,65%
RENDIMENTO NETTO	4,59%	7,72%

**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 2012, in linea con la politica di investimento del Fondo, è proseguita l'attività di ricerca di possibili investimenti nei compatti uffici e commerciale. Tale attività ha portato all'acquisto, dell'immobile sito in Milano viale Regina Giovanna. Alla data del 31/12/2012 il patrimonio immobiliare del Fondo risulta pari a 197 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 2012:

**TABELLA N. 35 – RENDIMENTI AGGREGATI**

<b>N.</b>	<b>Indirizzo</b>	<b>Comune</b>	<b>Anno acquisto</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Superficie commerciale londa (mq)</b>	<b>Rendimento Lordo da locazione</b>
1	via Viotti	Torino	2010	Ufficio	8.205	6,70%
2	via Viola	Roma	2011	Ufficio	29.685	7,20%
3	via Moscova	Milano	2011	Ufficio	5.046	5,70%
4	via Brera	Milano	2011	Ufficio	2.093	da locare
5	via Roma	Palermo	2011	Commerciale	8.183	4,6%=>7,0%*
6	Viale R. Giovanna	Milano	2012	Ufficio	15.790	7,40%

\* dall'anno 2014

**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 7,45% (3,89% per l'esercizio 2012). Considerato che il richiamo degli impegni 2012 relativo agli investimenti dell'anno corrente è avvenuto sulla base del valore della quota al 30 giugno 2011, il rendimento gestionale del Fondo per l'anno 2012, determinato sulla base del criterio della giacenza media delle quote, è stato del 4,22%.

## 4. Evoluzione del contesto normativo

### 4.1 - L'attrazione di Inarcassa alle norme pubbliche.

A 18 anni dalla loro privatizzazione, le Casse Previdenziali sono loro malgrado coinvolte in un progressivo fenomeno di attrazione alle norme pubbliche, che crea situazioni di incertezza negli organi. Nonostante il D.L. 201/2011 abbia imposto loro di assicurare la sostenibilità a 50 anni per non dover intervenire a ripianare eventuali disavanzi e sebbene lo status giuridico non sia stato modificato, sono sempre più frequenti gli atti con i quali le casse vengono richiamate tra i destinatari di norme che nascono per la Pubblica Amministrazione.

A rendere ancor più complesso il quadro generale si osserva che, mentre il legislatore del 1994 è intervenuto con un atto compiuto che, inquadrandole casse all'interno del diritto civile, ha di fatto disegnato in modo puntuale l'intero contesto normativo di riferimento, quello attuale interviene invece per singoli temi. L'innesto di regole *speciali*, ispirate a logiche diametralmente opposte rispetto a quelle che governano lo status di Inarcassa, pone continui problemi di interpretazione e genera incertezze che mal si conciliano con gli obiettivi di efficienza e di efficacia che caratterizzano la gestione dell'Associazione.

Nei fatti, la più recente evoluzione normativa in ambito comunitario ha visto l'affermazione di un concetto "elastico" di ente pubblico e di Pubblica Amministrazione, finalizzato a soddisfare le esigenze che nel tempo si sono manifestate nell'applicazione nazionale dei singoli Trattati (cosiddetta *logica delle geometrie variabili*)

Tale indirizzo è stato avallato dal legislatore nazionale il quale, spostando l'attenzione dal soggetto all'oggetto della norma, modula il concetto di ente pubblico in funzione della specifica materia agendo, quindi, a livello settoriale.

Di seguito si riporta la cronologia degli interventi normativi che, negli ultimi tre anni, hanno interessato l'Associazione in quanto inserita nell'elenco Istat di cui all'art.1, comma 3 della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

- D.L. 31 maggio 2010 n. 78, convertito in legge n. 122/2010 (art. 9 commi 1 e 2 - cfr. sentenza della Corte Costituzionale n. 223/2012) in materia di contenimento dei costi per i dipendenti;
- Legge 13 agosto 2010 n. 136 art. 3, modificato e integrato dalla Legge 17 dicembre 2010 n. 217 in materia di tracciabilità dei flussi finanziari;
- D.L. 6 luglio 2011 n. 98 (art. 14, art. 32 comma 12), che ha attribuito alle casse previdenziali privatizzate la qualifica di "organismo di diritto pubblico", assoggettandole pertanto alla disciplina del Codice degli Appalti (D.lgs. 17 aprile 2006 n. 163);
- D.L. 2 marzo 2012, n. 16 (art. 5 comma 7) che ha attribuito "ex lege" all'elenco Istat il compito di definire il perimetro della Pubblica Amministrazione;
- D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge n. 135/2012 (cosiddetta spending review);
- Legge 24 dicembre 2012, n. 228 (Legge di stabilità 2013) art. 1 commi 141,142,143,146
- D.P.C.M. 12 dicembre 2012 che, in materia di rilevazione contabile, ha definito le linee guida per l'individuazione delle missioni delle Amministrazioni pubbliche, facendo esplicito richiamo alla legge 31 dicembre 2009, n. 196.

Di fatto, in base alla più recente normativa, una pluralità di enti che non rientrano nella definizione classica di pubblica amministrazione e che erano stati inizialmente inseriti nell'elenco Istat a soli fini

statici, sono stati incisi dagli effetti di disposizioni dettate per il settore pubblico, incluse quelle sul contenimento della spesa e, fatto ancora più assurdo, sul riversamento delle economie conseguite. Si riportano di seguito gli esiti del contenzioso registrato in materia:

- **TAR DEL LAZIO:** il 20 gennaio 2012, con sentenza n. 224, ha accolto il ricorso, presentato dall'AdEPP e dalle Casse associate, contro l'inserimento delle stesse, per effetto dell'elenco Istat, nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione. Il ricorso si è definito con l'annullamento dell'elenco impugnato;
- **CONSIGLIO DI STATO:** con sentenza n. 6014, depositata il 28 novembre 2012, ha accolto l'istanza cautelare avanzata, insieme al ricorso n. 1439, da ISTAT e Ministero dell'Economia e delle Finanze e ha sospeso l'esecutività della sentenza n. 224;
- **ADEPP:** nel mese di settembre l'assemblea AdEPP ha deciso, all'unanimità, di ricorrere alle sedi competenti per la tutela delle Casse.

#### 4.2 I contenuti

##### L'ATTIVITÀ NEGOZIALE

Il 15 febbraio 2011 l'autorità per la vigilanza sui lavori pubblici ha inviato a Governo e Parlamento un atto di segnalazione per chiedere l'assoggettamento degli enti previdenziali privatizzati alle regole sugli appalti. La segnalazione è stata argomentata facendo riferimento all'art.1, comma 10-ter, del decreto legge 162/2008 (convertito dalla legge 201/2008) nella parte in cui include, tra i destinatari delle disposizioni del Codice degli appalti, i cosiddetti organismi di diritto pubblico. In particolare, è stato richiamato il passaggio che esonera *"gli enti trasformati in associazioni o in fondazioni, sotto la condizioni di non usufruire di finanziamenti pubblici o altri ausili pubblici di carattere finanziario"*. Tale esonero, afferma l'Autorità, non può essere applicato agli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza i quali, per quanto privatizzati in base al D.lgs. n. 509/1994, continuano a usufruire di una forma, seppure indiretta, di concorso finanziario da parte dello Stato, rappresentata dai contributi dovuti dagli iscritti. In relazione a tale ultimo aspetto viene inoltre asserito che la contribuzione obbligatoria, riconosciuta dalla legge alle Casse privatizzate, pur non avendo i requisiti formali di un'obbligazione tributaria, configura comunque un finanziamento pubblico. Il legislatore, con il D.L. n. 98/2011, ha attribuito alla Casse privatizzate la qualifica di organismo di diritto pubblico, assoggettandole pertanto alle disposizioni del Codice degli appalti.

Per le stesse motivazioni l'Associazione è tenuta anche al rispetto delle norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari. L'applicazione della normativa precedentemente richiamata, oltre alle ripercussioni sui tempi di esecuzione dei processi amministrativi, ha inciso fortemente, insieme agli effetti della *spending review* di cui alla sezione successiva e all'incremento della pressione fiscale (cfr. par. 4.3), sulla competitività della gestione diretta del patrimonio immobiliare e sulla sua redditività.

In relazione a quanto precedentemente descritto si evidenzia, a conferma dell'incertezza del quadro normativo di riferimento, che il concetto di organismo pubblico, del quale non esiste una definizione unitaria neanche in ambito comunitario, è stato recepito dal legislatore nazionale unicamente all'interno della normativa sugli appalti pubblici.

Un ulteriore intervento legislativo in materia negoziale è stato effettuato con la Legge n. 135/2012 che introduce l'obbligo di utilizzare, negli approvvigionamenti, gli strumenti di acquisto messi a disposizione da Consip, pena la nullità degli accordi conclusi in violazione.

**LE NORME SUL CONTENIMENTO DELLA SPESA**

Nel mese di agosto 2012 è stata emanata la Legge n. 135/2012, che ha convertito il D.L. 95 del 6 luglio 2012 la cui applicazione ha interessato le Casse privatizzate. La finalità dichiarata dal legislatore era quella di contrarre i costi, ponendo in essere iniziative di efficienza e mantenendo inalterato il livello dei servizi.

Tuttavia, la mancata preventiva definizione di livelli standard di costi e fabbisogni, ha comportato che l'applicazione della norma si è tradotta nell'imposizione di un insieme di tagli lineari, ben distanti dalla dichiarazione di intenti del legislatore e dal perseguimento di una gestione virtuosa.

L'assenza di valutazioni comparative della posizione dei singoli rispetto allo standard, ha prodotto infatti impatti significativi per coloro che, come Inarcassa, hanno nel tempo perseguito e conseguito obiettivi di efficienza. In questo caso le nuove disposizioni hanno determinato una contrazione dei servizi non legata a ragioni gestionali ed economiche, ma connessa esclusivamente alle limitazioni normativamente imposte alla capacità di spesa. Laddove le economie conseguite debbono essere versate a favore dello Stato, le norme di contenimento della spesa hanno di fatto distratto, per scopi diversi e non in modalità *una tantum*, le risorse destinate al finanziamento dei servizi agli associati.

Gli effetti di tale norma, già riscontrabili nel bilancio 2012, saranno ancora più evidenti nei bilanci futuri, che vedranno fortemente limitata la disponibilità di risorse per il finanziamento di nuovi processi di efficientamento.

I tagli imposti dalla "Spending review" hanno interessato le voci di costo qualificate, nel sistema di contabilità pubblica, come consumi intermedi. L'applicazione della norma a realtà con personalità giuridica diversa da quella della Pubblica Amministrazione ha posto non pochi problemi di carattere interpretativo, rendendo particolarmente difficoltoso l'adempimento da parte dei soggetti imposti.

In tal senso si ricorda che Inarcassa, esercitando il potere regolamentare che il D.lgs. n. 509/94 ha riconosciuto alle Casse in materia contabile, ha deciso di fare riferimento ai criteri del codice civile, integrati dai principi contabili nazionali. Il Regolamento di contabilità adottato dall'Associazione è stato approvato dai Ministeri Vigilanti, ai sensi dell'art.3.2 dello stesso Decreto. Poiché il concetto di consumi intermedi non è immediatamente applicabile alla contabilità privatistica, è stato necessario comprenderne il contenuto di dettaglio, non presente all'interno del D.L. 95/2012 né chiaramente evidenziato dalle altre fonti normative di primo o di secondo livello. La circolare MEF n. 5/2009, li qualifica come i costi di produzione, escluso il capitale fisso, il cui consumo è registrato come ammortamento, fornendo in allegato una griglia di riferimento per gli enti in regime di contabilità pubblica.

L'oggettiva incertezza sui contenuti, a dimostrazione che la norma è destinata alla Pubblica Amministrazione e non già a chi è inserito genericamente nell'elenco ISTAT, ha indotto lo stesso Ministero Vigilante ad intervenire, peraltro successivamente alla scadenza del termine del 30 settembre previsto per il versamento delle economie conseguite. Con la circolare n. 31 del 23 ottobre 2012 il Ministero del Lavoro ha fornito elementi di maggior dettaglio che, tuttavia, non hanno completamente rimosso i margini di incertezza sul tema.

La successiva tabella 36 dettaglia la composizione dell'aggregato consumi intermedi.

In data 28 settembre 2012 Inarcassa, ai sensi dell'art. dell'art. 8, comma 3, del D.L. 95/12, ha versato a favore della Tesoreria centrale dello Stato, e salvo diritto di ripetizione, l'importo di 435.591 euro.

**TABELLA 36 - SPENDING REVIEW - IMPATTI 2012-2013**

TABELLA RICONCILIAZIONE (CONSUMI INTERMEDI)					
Voce di Bilancio	Descrizione	CONS 2010	BUDGET 2012	PRECONS 2012	BUDGET 2013
<b>B)6</b>	Cancelleria Carburanti	157.391 7.531	154.000 10.000	101.000 10.000	75.000 10.000
<b>B)6 Totale</b>	<b>Materiali di Consumo</b>	<b>164.922</b>	<b>164.000</b>	<b>111.000</b>	<b>85.000</b>
<b>B)7)b</b>	Organi Statutari Oneri gestione immobiliare Oneri gestione sede Manutenzione hardware Servizi informatici Prestazioni di terzi Postali, allest. MAV e DICH, telefoniche Elezioni Inserzioni e pubblicazioni Prestazioni di lavoro non subord. Call Center Altri costi	4.667.827 8.664.770 729.933 102.672 301.875 1.358.668 2.745.609 1.891.139 72.490 1.825 1.122.326 150.399	4.300.000 9.333.000 1.000.000 245.000 465.000 1.990.000 2.445.000 40.000 272.000 40.000 1.160.000 180.000	5.370.000 8.915.000 980.000 148.000 380.000 1.900.000 2.206.000 34.000 186.000 2.000 1.150.000 105.000	4.530.000 8.857.000 1.018.000 216.000 353.000 2.068.000 1.401.000 104.000 190.000 20.000 1.100.000 92.000
<b>B)7)b Totale</b>	<b>Servizi diversi</b>	<b>21.809.534</b>	<b>21.470.000</b>	<b>21.376.000</b>	<b>19.949.000</b>
<b>B)8</b>	Manutenzione Software Noleggio Materiale Tecnico Noleggio Pedaggio Mezzi Pubblici	138.665 81.527 103.272	420.000 183.000 150.000	415.000 188.000 140.000	418.000 188.000 95.000
<b>B)8 Totale</b>	<b>Godimento beni di terzi</b>	<b>323.464</b>	<b>753.000</b>	<b>743.000</b>	<b>701.000</b>
<b>B)9)</b>	Indennità missione Formazione	154.673 78.418	190.000 200.000	147.000 100.000	110.000 150.000
<b>B)9) Totale</b>	<b>Altre spese personale</b>	<b>233.090</b>	<b>390.000</b>	<b>247.000</b>	<b>260.000</b>
<b>B)14</b>	Ici/Imu Altre imposte e tasse Oneri per Recupero Crediti Assistenza Commerciale Locazioni Vendite Notiziario Inarcassa Ricerca e Selezione del Personale Acquisto libri, riviste e abbonamenti Banche Dati 8 - Organizzazione Convegni 9 - Assistenza riunioni Organi Collegiali <b>10 - Versamento allo Stato</b> 11 - Altri costi e spese	3.040.388 155.524 828.437 88.507 566.747 48.000 86.572 115.132 18.024 140.850 <b>0</b> 208.785	3.100.000 185.000 1.000.000 245.000 640.000 50.000 84.000 141.000 135.000 180.000 <b>0</b> 120.000	6.925.000 204.000 500.000 105.000 200.000 50.000 54.000 177.000 130.000 180.000 <b>436.000</b> 130.000	6.925.000 204.000 700.000 340.000 65.000 50.000 48.000 186.000 150.000 180.000 <b>871.000</b> 130.000
<b>B)14 Totale</b>	<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>5.296.967</b>	<b>5.880.000</b>	<b>9.091.000</b>	<b>9.849.000</b>
<b>Totale complessivo COSTI GESTIONE</b>		<b>27.827.979</b>	<b>28.657.000</b>	<b>31.568.000</b>	<b>30.844.000</b>

MENO ONERI GESTIONE IMMOBILIARE	-8.664.770	-9.333.000	-8.915.000	-8.857.000
MENO ONERI ORGANI STATUTARI	-4.667.827	-4.300.000	-5.370.000	-4.530.000
MENO ELEZIONI	-1.891.139	-40.000	-34.000	-104.000
MENO SPESE LEGALI PER CONTENZIOSO	-682.237	-790.000	-770.000	-700.000
MENO SPESE PER ACCERTAMENTI SANITARI	-169.983	-230.000	-219.000	-175.000
MENO ICI/IMU	-3.040.388	-3.100.000	-6.925.000	-6.925.000
MENO RIVERSAMENTO ALLO STATO	0	0	-436.000	-871.000

**TOTALE CONSUMI INTERMEDI** 8.711.634 10.864.000 8.899.000 8.682.000

**Fonte:** Inarcassa

Alla fine del 2012 il legislatore è intervenuto nuovamente sul tema e, con la legge di stabilità 2013, ha disposto ulteriori misure di contenimento anche per le Casse privatizzate.

Nello specifico sono stati introdotti.

- il divieto di acquisto di autovetture e di stipula di contratti di locazione finanziaria aventi ad oggetto autovetture fino al 31 dicembre 2014;
- Il divieto di acquistare mobili e arredi per importi superiori al 20% della spesa media sostenuta negli anni 2010-2011;
- Il divieto di conferire incarichi di consulenza in materia informatica se non in casi eccezionali e adeguatamente motivati.

Le economie conseguite sulle spese per mobili e arredi devono essere annualmente versate entro il 30 giugno di ciascun anno, con le stesse modalità previste dal D.L. 95/2012, rappresentando un'ulteriore tassa occulta che si va ad aggiungere alla ben nota doppia tassazione.

#### L'INSERIMENTO NEL CONTO CONSOLIDATO DELLO STATO

Il D.P.C.M. 12 dicembre 2012, che tra i destinatari vede anche le Casse privatizzate, ha dettato i criteri di classificazione da adottare all'interno dei bilanci per "assicurare il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici e una maggiore trasparenza nel processo di allocazione delle risorse pubbliche".

Il legislatore richiama concetti di matrice pubblicistica quali quello di "missione" e di "programma". Il primo inteso come obiettivo definito in base allo scopo istituzionale dell'amministrazione pubblica, individuato dalla legge e dallo Statuto, il secondo come unità di rappresentazione nel bilancio delle attività realizzate.

L'individuazione puntuale delle missioni e dei programmi per i soggetti diversi dalle amministrazioni centrali dello Stato deve avvenire, in base al decreto, previa indicazione del Ministero Vigilante e il termine di prima applicazione era fissato per il 30 marzo u.s. A fronte della mancanza di indicazioni da parte del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, l'AdEPP ha ritenuto opportuno richiedere allo stesso Ministero un incontro di chiarimento sul tema.

A livello generale e prescindendo da valutazioni di merito, si osserva ancora una volta che il provvedimento si rivolge a destinatari che, come Inarcassa, hanno basato la propria contabilità su regole diverse, dettate per le società dal codice civile e dai principi contabili nazionali ispirandosi, nella forma, allo schema di bilancio introdotto dalla IV Direttiva della Comunità Economia Europea. Tale scelta fu compiuta, al momento della privatizzazione, con l'obiettivo di rendere i numeri di Inarcassa facilmente accessibili e comprensibili all'esterno. A quindici anni dalla sua piena attuazione, avvenuta con il bilancio di esercizio 1997, la scelta dell'epoca appare attuale e lungimirante. Non sfugge infatti il difficile cammino che la Pubblica Amministrazione ha compiuto, e sta ancora compiendo, nel tentativo di affiancare alla contabilità finanziaria una contabilità come la nostra, economico-patrimoniale, ritenuta in grado di rappresentare compiutamente e correttamente gli eventi della gestione.

Appare pertanto evidente che gli interventi del legislatore in tale ambito dovranno necessariamente tenere in debito conto i percorsi intrapresi dalle Casse in ragione dell'autonomia contabile ad esse riconosciuta.

In relazione al merito, si osserva che la rilevazione delle poste economiche per destinazione e per obiettivi costituisce un patrimonio culturale consolidato che Inarcassa esprime ormai da tempo all'interno dei propri bilanci.

#### **4.3 La pressione fiscale**

In relazione agli aspetti fiscali, l'anno 2012 ha visto l'emanazione di provvedimenti normativi che hanno inasprito la pressione fiscale sulle Casse.

Contrariamente a quanto è avvenuto per i costi della gestione e per gli appalti, settori nei quali si è registrata la progressiva attrazione degli enti previdenziali privatizzati al settore pubblico, in campo fiscale l'andamento è stato di segno esattamente opposto.

Giova ricordare che la tassazione delle Casse segue il modello ETT, (Esenzione dei contributi previdenziali, Tassazione dei redditi patrimoniali, Tassazione delle prestazioni previdenziali) a fronte del modello EET, con la sola tassazione delle prestazioni previdenziali, cui è soggetto il sistema previdenziale a gestione pubblica.

A differenza di quanto avviene per i soggetti pubblici, le Casse sono anche obbligate al versamento dell'IRES e dell'IRAP e, in quanto enti non commerciali, non possono detrarre l'Iva sugli acquisti, compresi quelli immobiliari.

Tale imposta rimane pertanto un costo a carico dell'Associazione. A tal proposito si ricorda che, a partire dal 17 settembre 2011, per effetto del D.L. n. 138/2011 (Manovra bis), convertito con modifiche nella Legge n. 148/2011, l'aliquota Iva su beni e servizi si è incrementata di un punto percentuale, passando dal 20% al 21%. Nel confrontare, pertanto, i costi della gestione riferiti agli anni 2011-2012 si deve tenere conto anche degli effetti del maggior carico fiscale.

Il legislatore è intervenuto anche in materia di rendite finanziarie portando l'aliquota d'imposta per la tassazione di tali ricavi, a partire dall' 1.1.2012, dal 12,5% al 20% mentre la previdenza di secondo pilastro (privata ed alla quale non si applica la L.163) ha conservato l'aliquota agevolata dell'11,5%.

Il rendimento del patrimonio immobiliare è stato inoltre ulteriormente gravato dall'introduzione dell'Imu, che ha comportato un onere, nel 2012, pari a 6,6 milioni di euro contro i 3,0 milioni di euro versati per l'ICI nell'anno 2011.

L'attuale contesto normativo, che differenzia la gestione previdenziale in ragione della natura pubblica o privata del soggetto erogante, discrimina inevitabilmente le categorie di lavoratori interessate, a discapito delle professioni.

#### **4.4 Le conseguenze per Inarcassa**

Il contesto normativo fin qui illustrato penalizza fortemente le Casse di previdenza, arrivando ad incidere sull'autonomia gestionale, sui bilanci e sulla capacità di generare efficienza e qualità di servizio. Il legislatore ha inciso sull'autonomia della gestione imponendo, in nome della spending review e del rispetto del patto di stabilità, un calmieramento delle risorse finalizzate alla produzione di servizi di qualità a favore degli associati.

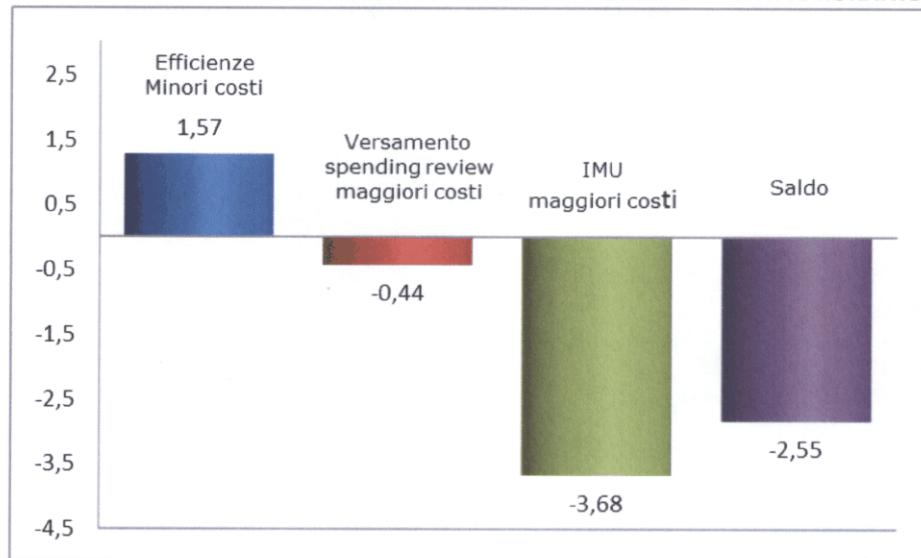
Tale limite appare difficilmente comprensibile, considerato che le Casse allocano nei bilanci risorse "proprie" e non beneficiano di alcuna contribuzione da parte dello Stato. Né si ritiene possa essere considerata assimilabile a finanziamento la raccolta di risparmio della collettività, destinata all'assolvimento di un interesse primario e costituzionalmente tutelato quale quello della previdenza obbligatoria. Se così fosse stato le nostre Casse sarebbero rimaste Enti pubblici. Lo stesso D.lgs. n. 509/94 poneva infatti, quale requisito fondamentale per la privatizzazione, l'assenza di qualsiasi forma di finanziamento da parte dello Stato. Alla luce di quanto precedentemente richiamato appare evidente che analoghe considerazioni valgono per le eventuali forme di "defiscalizzazione", quali ad esempio la restituzione di una quota parte degli oneri connessi alle indennità di maternità, che il legislatore ha successivamente istituito, consentendo l'accesso alle Casse privatizzate.

Ancor più incomprensibile appare il provvedimento nella parte in cui obbliga le Casse a riversare allo Stato le economie conseguite. Un impatto diretto sui bilanci che non genera risparmi da immettere

nuovamente nel ciclo produttivo ma, al contrario, distoglie fonti di finanziamento generate dalla gestione interna a vantaggio di un soggetto, lo Stato, che le incorpora nel proprio bilancio con finalità non previdenziali né assistenziali a favore della categoria, ma di salvaguardia dei conti dello Stato e quindi di fiscalità.

Tutto ciò in evidente contrasto con le dichiarazioni di invarianza dei servizi che hanno accompagnato la pubblicazione dei provvedimenti di contenimento della spesa pubblica. Il grafico che segue evidenzia come le efficienze conseguite dalla gestione siano state azzerate dall'impatto dei provvedimenti normativi adottati nel 2012, i cui maggiori costi hanno determinato, rispetto alle efficienze, un saldo negativo con corrispondente impatto a conto economico.(cfr. fig. 27)

**FIG. 27 – EFFICIENZE DELLA GESTIONE E MAGGIORI COSTI DA IMPATTI NORMATIVI**



(importi in milioni di euro)

**Fonte:** Inarcassa

## 5. Analisi delle azioni operative previste a piano strategico e budget 2012

### 5.1 - Le linee strategiche

Il Bilancio di Previsione 2012 ha accolto, alla luce dei contenuti del Piano Strategico 2012-2014, la revisione e l'aggiornamento delle azioni inserite nel piano triennale 2011-2013. Con il Bilancio di esercizio, a fronte dei singoli obiettivi, vengono commentate le azioni operative intraprese e i risultati raggiunti. Per comodità di lettura si richiamano brevemente le linee strategiche riportate nel bilancio di previsione 2012:

- il miglioramento del livello di servizio all'associato, inteso come comprensione delle esigenze, migliore utilizzo dei canali di comunicazione e miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'evoluzione del concetto di front end e lo sviluppo di servizi web;
- l'adeguatezza di prestazioni e solidarietà che, riportata all'interno del bilancio di previsione 2012 come importante momento di verifica e monitoraggio della Riforma 2008, è stata significativamente modificata dall'adozione della nuova Riforma Previdenziale 2012;
- la gestione ottimale del patrimonio, intesa come l'insieme degli obiettivi e delle connesse azioni operative, finalizzati al binomio sostenibilità-adeguatezza;
- il welfare innovativo e integrato, che vede Inarcassa come riferimento unico per i propri iscritti sia in campo previdenziale che assistenziale;
- il sostegno alla professione.

### 5.2 - Migliorare l'attuale livello di servizio all'associato

#### 5.2.1 - Rispetto dei tempi di erogazione dei servizi

##### AMPLIAMENTO SERVIZI ON LINE

Il 2012 ha visto l'ingresso, tra i servizi online, dell'Accertamento con adesione e del Ravvedimento operoso. Si è voluta così offrire agli associati la possibilità di aderire, con modalità semplici e immediate, ai due istituti di conciliazione approvati nel corso del 2011. Circa 5.300 associati sono stati interessati dalla seconda tranche del progetto "Regolarizzazione della posizione previdenziale" con possibilità di applicare l'Accertamento con adesione ai crediti scaduti in modalità esclusivamente telematica. Nello scorso mese di gennaio tali servizi sono stati rilasciati anche per le società di Ingegneria.

In corso d'anno, inoltre, più di 2.000 associati hanno ricevuto l'Estratto del Casellario degli Attivi con il riepilogo, in ordine cronologico, delle diverse forme di previdenza obbligatoria che hanno interessato il campione. Nel primo semestre 2013, grazie all'azione sinergica di tutte le gestioni obbligatorie, circa 22.000 associati potranno accedere on line all' Estratto Conto Integrato. Per tutti coloro che accederanno al servizio sarà possibile non solo consultare e navigare il dato ma, in caso di discordanze, segnalare le anomalie riscontrate alle gestioni di riferimento.

Nel 2012 si è inoltre concluso il processo di smaterializzazione dei MaV(cfr. par. 5.4.6).

Sempre nell'ottica del progressivo ampliamento dei servizi on line, a dicembre si è concluso il progetto di ammodernamento del software che gestisce la liquidazione delle pensioni, sostituito con una soluzione in grado di garantire l'apertura al web. I pensionati iscritti a Inarcassa On Line, a partire dal 1º marzo 2013, possono consultare on line il cedolino mensile e il CUD (cfr. par. 5.4.6). Si tratta, per tale bacino di utenza, del primo approccio al web, le cui possibili evoluzioni verranno analizzate a partire dalla seconda metà del 2013.

### 5.2.2 – Aumento della qualità resa e percepita

#### INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION E PRESIDIO INTERNO DEGLI ISCRITTI

Nel mese di dicembre 2012 è stato avviato il *Progetto di ascolto degli associati*. L'iniziativa è stata realizzata con il supporto metodologico dell'Istituto Piepoli, leader nel settore delle ricerche di marketing e di opinione. Nella fase di primo avvio, l'indagine di *customer satisfaction* ha coinvolto circa 1600 associati (identificati come campione rappresentativo della popolazione) che sono stati intervistati tra il mese di dicembre 2012 e il mese di marzo 2013.

L'indagine è mirata a conoscere la valutazione dei canali di contatto a disposizione degli associati, dei servizi pubblicati su Inarcassa On Line e delle attività assistenziali proposte.

L'iniziativa è stata attuata con una duplice finalità. Da un lato rilevare il grado di soddisfazione del "cliente" e il livello di efficienza/efficacia del servizio, in un'ottica di riprogettazione e di miglioramento delle performance, dall'altro "avvicinare" ancor più Inarcassa ai propri iscritti attraverso l'individuazione e il soddisfacimento delle specifiche esigenze.

I risultati emersi evidenziano, ad oggi, che il grado di soddisfazione complessiva nei confronti di Inarcassa si attesta su 6,5 (da un minimo di 1 ad un massimo di 10).

La figura che segue illustra l'apprezzamento espresso sui canali di contatto.

**FIGURA 28 – SODDISFAZIONE COMPLESSIVA**



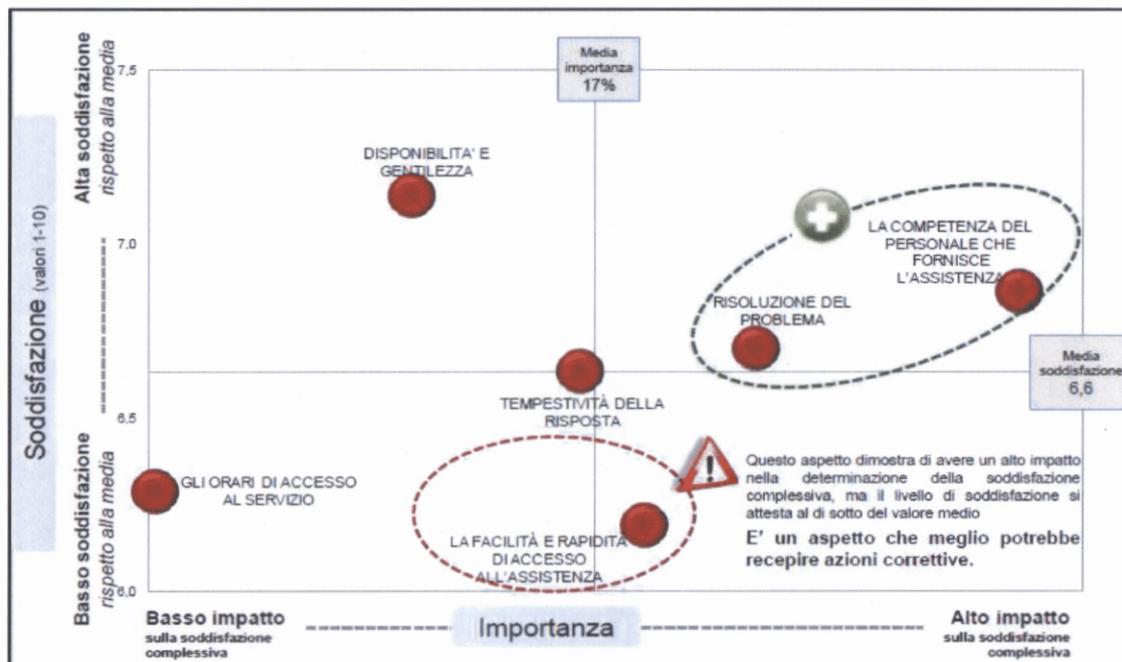
**Fonte:** Customer satisfaction degli associati per Inarcassa

Più graditi risultano i Servizi On Line, tra i quali emerge quello che consente il rilascio del certificato di regolarità contributiva, premiato con 8.

Un maggiore impegno viene chiesto invece dagli associati sul servizio per l'invio telematico della dichiarazione reddituale e su quello che permette di effettuare la simulazione di calcolo della pensione, ritenuti entrambi di primaria importanza.

Le domande sul servizio di call center hanno fatto emergere una soddisfazione complessiva pari a 6,7. Il posizionamento delle risposte all'interno della "mappa delle priorità" permette di analizzare i singoli fattori di qualità in funzione della soddisfazione e dell'importanza. Appare di immediata evidenza che l'accesso al servizio dovrà essere oggetto di azioni correttive mentre viene premiato il personale per la disponibilità, competenza e capacità di risoluzione dei problemi.

**FIGURA 29 —MAPPA DELLE PRIORITÀ<sup>7</sup>**



Fonte: Customer satisfaction degli associati per Inarcassa

Sono attualmente in corso analisi che, attraverso l'incrocio dei risultati, permetteranno di programmare azioni di miglioramento per i fattori di qualità che si posizionano nel quadrante in basso a destra della mappa (basso livello di soddisfazione/elevato impatto sulla soddisfazione complessiva). Sono già state identificate alcune aree di miglioramento quali il sito, la migliore evidenziazione di alcuni servizi on line e la riduzione della burocrazia.

Nel leggere questi risultati è importante ricordare che la qualità percepita è una grandezza relativa, che assume significato solo se messa a confronto con le aspettative degli associati. La qualità erogata pertanto è *uno* dei parametri rilevanti nella percezione, influenzata anche da fattori non sempre governabili.

Questi primi risultati sono per l'Associazione una conferma "esterna" di qualità, che rafforza la convinzione di dover proseguire nel percorso di miglioramento della relazione con l'associato.

#### MAPPATURA BISOGNI STAKEHOLDER E RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'ASSOCIAZIONE

Il Bilancio di previsione 2012 conteneva un progetto, di durata biennale, finalizzato all'individuazione dei fattori critici di successo (FCS), ovvero delle variabili rilevanti per il perseguimento delle finalità aziendali sulle quali è possibile agire a livello manageriale. Il progetto prevedeva inoltre la creazione di un sistema di indicatori finalizzato a rendicontare i principali stakeholder, interni ed esterni. Già rinviato a motivo degli impegni conseguenti all'emanazione del

Decreto n. 201/2011, tale progetto è stato forzosamente accantonato in seguito ai tagli di spesa imposti dal D.L. n. 95/2012 (cosiddetta *spending review*).

#### MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE ED EVOLUZIONE DEL FRONT END

Dopo l'evoluzione di Inarcassa In città, passata da iniziativa itinerante a servizio stabile a favore degli associati con presidio sul territorio, nel corso del 2012 sono state gettate le basi per la riprogettazione e la reingegnerizzazione del front line, ovvero dell'insieme delle leve e delle funzioni che permettono di attivare il contatto e stabilire un rapporto con l'associato. Una spinta alla multicanalità per consentire una più agevole ed immediata interazione nella gestione del rapporto previdenziale.

Alcuni dei canali già attivi sono in corso di revisione per quanto attiene alla finalità, alla profilatura e ai contenuti (Inarcassa in città, Nodi periferici e Call Center). Quest'ultimo, con l'obiettivo di razionalizzare a livello sistematico i contatti di primo e di secondo livello, verrà potenziato nel corso del 2013.

L'attuale Servizio al pubblico sarà sostituito dal "Servizio accoglienza", con ricevimento dell'associato, le cui modalità operative sono in fase di definizione. Sono infine stati individuati gli interventi tecnologici necessari per il miglioramento del servizio reso attraverso il numero verde.

L'attenzione verso la domanda degli associati e la centralità dei loro bisogni hanno avuto un impatto organizzativo all'interno di Inarcassa con la creazione di un ufficio Front Line, collocato nella Direzione Attività Istituzionali, al cui Responsabile è stato affidato il compito di riprogettare l'intero sistema dei contatti e della comunicazione verso gli associati.

#### **5.2.3 – Inarcassa news**

Il 2012 ha visto il consolidarsi della diffusione della newsletter come strumento di informazione moderno, veloce, puntuale e capace di coinvolgere gli associati. L'obiettivo è quello pubblicare mensilmente informative sintetiche sulle attività di Inarcassa e brevi chiarimenti sulle norme della previdenza.

Dal mese di aprile 2013 Inarcassa news ha nuova veste grafica e una versione web che arriva direttamente nella casella di posta elettronica dei destinatari.

#### **5.3 - Assicurare adeguatezza delle prestazioni e solidarietà nei confronti degli associati.**

Tale linea strategica esprime i principi di adeguatezza e sostenibilità delle prestazioni nonché la necessità di un continuo monitoraggio degli andamenti normativi, per il conseguente allineamento dei processi interni.

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

Nato dall'esigenza di monitorare la Riforma previdenziale adottata nel 2008, questo obiettivo si è oggi profondamente modificato a seguito dell'emanazione del D.L. 201/2011. La verifica straordinaria della sostenibilità a 50 anni sulla base del saldo previdenziale ha modificato in profondità il quadro normativo di riferimento delle Casse e, conseguentemente, le variabili relative al rischio (demografico e reddituale) e ai rendimenti.

Negli ultimi mesi dell'anno la struttura dell'associazione è stata impegnata per garantire la corretta applicazione del nuovo sistema previdenziale. E' stato infatti necessario procedere all'implementazione dei sistemi per adeguarli alle diverse modalità di calcolo e ai nuovi istituti introdotti. Non meno importante l'impegno sugli aspetti comunicazionali, necessari per assicurare la piena operatività della Riforma a partire dal 1° gennaio 2013. (cfr. par. 1.1.2)