

### 3.3.1 L'attività di riqualificazione

Nel mese di aprile del 2010, sono terminati i lavori di riqualificazione della galleria Regina Margherita su cui prospettano tutti i negozi della piastra commerciale dell'edificio di Roma, Via Depretis e, nel mese di luglio, i lavori di riqualificazione edilizia ed impiantistica del già citato immobile di Roma Via Arno 42 – 44. Per l'ultimazione di questi lavori, che hanno riguardato l'intero edificio, sono stati necessari ulteriori quattro mesi rispetto a quelli previsti a causa degli adattamenti richiesti, nella fase finale, dal futuro conduttore, con il quale era già stato sottoscritto il contratto di locazione.

Nel 2010 l'attività di avvio di nuovi cantieri è stata particolarmente decisa e ha riguardato tre immobili situati a Roma, Bologna e Cagliari per una previsione complessiva di spesa di circa 6,9 milioni di euro.

Ad aprile sono stati consegnati all'impresa appaltatrice i lavori di ristrutturazione edilizia, con cambio parziale di destinazione d'uso, dell'edificio di Roma, largo Maresciallo Diaz 13 la cui ultimazione è prevista nel quarto trimestre del 2011.

A luglio sono stati consegnati all'impresa appaltatrice i lavori di ristrutturazione, dell'immobile di Bologna, Piazza Malpighi 101 che prevedono il cambio di destinazione d'uso, da uffici a destinazione commerciale e residenziale. La chiusura dei lavori è prevista nel terzo trimestre del 2011.

A novembre hanno preso avvio i lavori di ristrutturazione, con cambio di destinazione d'uso da uffici a commerciale, direzionale e residenziale, sull'immobile di Cagliari, Via Dante 106 la cui conclusione è prevista nel terzo trimestre del 2011.

A dicembre è stato sottoscritto, tra Inarcassa e le imprese componenti l'ATI affidataria dei lavori di riqualificazione dell'immobile di Roma, Via Po 11, 13, 15, un atto transattivo che ha permesso di risolvere il contenzioso in corso, di riavviare a gennaio 2011 i lavori di completamento con le stesse imprese costituenti l'ATI, con esclusione della COGEL che ha in corso una procedura di concordato preventivo. La conclusione dei lavori, per il completamento dei due edifici a destinazione uffici, è prevista per settembre 2011, mentre il corpo C (garage) sarà oggetto di un nuovo appalto che sarà avviato entro maggio 2011.

L'immobile di Bari, lungomare Nazario Sauro, dopo il fallimento delle trattative per la locazione con un ente locale, è stato proposto, sempre in locazione, ad un'agenzia pubblica che intende stabilirvi la propria sede regionale. Le trattative sono in corso. In caso di chiusura positiva, nel corso del 2011 si procederà a dar corso ai lavori di riqualificazione per adeguare i locali al nuovo conduttore.

Purtroppo, nulla è cambiato, nel 2010, per l'immobile di Firenze, viale Matteotti, nonostante i ripetuti appelli al Prefetto ed al Comitato Provinciale per la Sicurezza e l'Ordine Pubblico. Si confida comunque in una prossima liberazione dagli occupanti abusivi e perciò sono già state avviate tutte le necessarie attività volte alla ripresa dell'immobile (vigilanza armata) e all'immediato avvio dei lavori di demolizione delle tramezzature interne e di rimozione dei pavimenti, rivestimenti, controsoffitti e porte interne, finalizzati sia ad impedirne una nuova occupazione sia propedeutici ad una sua ristrutturazione complessiva.

### 3.3.2 L'attività di manutenzione straordinaria

Gli immobili oggetto, nel 2010, dei principali interventi di manutenzione straordinaria sono i seguenti:

- Restauro conservativo del tetto e delle facciate dell'edificio sito in Bologna, Via Barberia 23;
- Restauro conservativo del tetto e sostituzione degli infissi dell'edificio sito in Pistoia, Piazza Duomo, 10;

- Manutenzione straordinaria delle facciate dell'edificio sito in Roma, Via Crescenzo, 16;
- Manutenzione straordinaria dei piani 5° e terra della palazzina A del Complesso di Roma, Via Salaria 229;
- Lavori di strip out nell'edificio di Milano, Corso di Porta Vigentina.

Si è inoltre proceduto nel secondo trimestre del 2010 al risanamento conservativo della porzione del 4° piano dell'edificio di Via Salaria 229/B nel quale è stata realizzata la nuova sala riunioni del Consiglio di Amministrazione con annessi spazi di servizio.

### **3.3.3 L'attività di gestione operativa (Manutenzione e facility management)**

L'utilizzo del sistema EAM (Enterprise Asset Management), all'interno della direzione DIM, limitatamente alla parte tecnico-manutentiva, ha consentito, nel 2010, di implementare con indicazioni tecniche ed economiche (circa 2.600 voci) tutti gli interventi effettuati sul patrimonio immobiliare e di catalogare i costi suddivisi per centro di costo, per singolo immobile e per tipologia di intervento (edile, impiantistico, altro).

L'analisi dei dati ottenuti permetterà una puntuale definizione delle politiche e delle strategie manutentive ed anche una più agevole determinazione del budget di spesa che sarà ancora più aderente alle reali necessità manutentive, per una gestione del patrimonio immobiliare di Inarcassa sempre più efficace ed efficiente.

Contestualmente è stato dato seguito al processo di omogeneizzazione delle attività prestazionali, attraverso la redazione di capitolati di appalto standardizzati per area territoriale, i cui benefici, nel medio periodo, saranno quelli di ottenere un'identità qualitativa delle prestazioni sul territorio, facilitandone il controllo, un incremento progressivo di attività di manutenzione programmata (ripetibile ai conduttori), una riduzione dei costi per interventi su guasti e manutenzioni straordinarie. Il processo attivato produrrà anche benefici in termini di riduzione delle attività contrattuali ed amministrative.

A fine 2010 è stato definito, per la successiva attuazione nel 2011, il processo di razionalizzazione delle attività demandate agli amministratori esterni, attualmente denominati Building Managers Esterni (BME), attraverso un processo di classificazione degli immobili per:

- numero, superficie e tipologia (abitativa, ufficio, commerciale,...);
- caratteristiche gestionali (presenza del portiere, partecipazione a "supercondominio", presenza di centrale termica e/o impianto di climatizzazione centralizzati, numero e tipologia di conduttori, analisi "storica" tecnico-economica dei guasti).

L'analisi e la conseguente classificazione hanno consentito di definire per tali prestazioni un *benchmark* interno - costo ad appartamento<sup>3</sup> e costo a metro quadro (uffici, commerciale, altro).

Il dato di benchmark è stato confrontato con i dati di mercato del settore e la sua definizione ha consentito di riparametrare ed omogeneizzare i costi, con un significativo risultato in termini di miglior rapporto qualità-prezzo delle prestazioni, di risparmio economico (40 mila euro, pari a circa il 10%), di aumento della copertura territoriale (da 34 a 50 immobili gestiti da BME) e di riduzione delle attività amministrative interne (compensi a forfait).

I benefici attesi nel medio periodo per le tre attività illustrate consisteranno in:

- una programmazione più accurata degli interventi manutentivi sul singolo immobile;
- un maggiore dettaglio nella redazione dei budget previsionali di spesa e nel monitoraggio in tempo reale dei costi impegnati/consuntivati;

<sup>3</sup> Calcolato sulla superficie media.

- un incremento delle attività di controllo e verifica tecnico-economica da parte dei *Building Managers* Interni (BMI);
- una maggiore sicurezza complessiva sui luoghi di lavoro;
- un innalzamento del livello di servizio verso i clienti conduttori.

Infine si segnala l'avvio nel 2010 della prevista attività di due diligence amministrativa, che ha previsto la definizione di una *check list* documentale di dettaglio, per le verifiche di titolarità, catastali, urbanistiche, edilizie e amministrative/normative. Tale attività sarà completata entro il 2011 e sarà seguita dall'attività di due diligence tecnica, completa di analisi dello stato conservativo dei vari assets (asset condition survey), che avrà termine nel 2012.

L'obiettivo di "medio periodo" è quello di contribuire al miglioramento continuo delle attività gestionali. Nel lungo periodo tutte le attività elencate permetteranno di migliorare, nel tempo, la "sostenibilità", edilizia e impiantistica, degli immobili.

### 3.3.4 Il quadro della redditività

Nel 2010 i proventi da locazione sono stati pari a 42.617.306 euro (compresi 3.969.858 euro per recupero dei costi diretti di gestione).

La redditività lorda, calcolata sulla giacenza media, è stata pari al 5,77%, superiore a quella registrata nel 2009 del 4,74%; la redditività netta è stata pari al 2,71%, rispetto all'1,71% del 2009.

Nella tabella 23 viene rappresentato il calcolo della redditività del patrimonio immobiliare.

**TABELLA 23 - ANALISI REDDITIVITÀ DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE DI INARCASSA, 2009-2010**  
(importi in migliaia di euro, salvo diversa indicazione)

|                                                              | 2009          | 2010          |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| VALORE NETTO IMMOBILI DESTINATI A LOCAZIONE (giacenza media) | 697.969       | 703.160       |
| PROVENTI LORDI                                               | 42.526        | 42.617        |
| SVALUTAZIONI                                                 | -9.470        | -2.021        |
| <b>REDDITIVITA' LORDA</b>                                    | <b>4,74%</b>  | <b>5,77%</b>  |
| COSTI DIRETTI DI GESTIONE                                    | -8.185        | -8.591        |
| <b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>                               | <b>24.871</b> | <b>32.005</b> |
| <b>REDDITIVITA' ANTE IMPOSTE</b>                             | <b>3,56%</b>  | <b>4,55%</b>  |
| ICI - IRES                                                   | -12.965       | -12.967       |
| <b>REDDITIVITA' NETTA</b>                                    | <b>1,71%</b>  | <b>2,71%</b>  |

Fonte: Inarcassa

### 3.3.5 I crediti immobiliari

A fine 2010 i crediti immobiliari sono aumentati di 1.642.000 euro rispetto al 2009 (cfr. tab. 25). Gran parte di questo incremento è dovuto al ritardo con cui è avvenuto il pagamento del canone di locazione 2010 (pari a 1.349.000 euro), relativo all'immobile sito in Roma via Lucania, da parte del Ministero dell'Economia, conduttore dell'immobile; le lente procedure amministrative per l'emissione del nuovo ruolo di spesa hanno portato al rinnovo contrattuale della locazione e al conseguente pagamento solo nel mese di gennaio 2011. Escludendo questo importo, la percentuale dei crediti al contenzioso risulta pari a circa il 96% del totale.

I crediti immobiliari, pur in riduzione rispetto ai livelli di inizio decennio (quando erano pari a 13 milioni di euro), hanno registrato negli anni più recenti un incremento, legato anche alla crisi economica che ha inciso sull'aumento di quelli in contenzioso.

**TABELLA 24 - CREDITI IMMOBILIARI, 2004-2010***(crediti totali cumulati a fine anno, importi in migliaia di euro)*

| Locatari                            | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009         | 2010          | Var. %<br>2010/<br>2009 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 1) Enti pubblici                    | 367          | 607          | 257          | 267          | 102          | 205          | 1.394         | 580,0%                  |
| 2) Enti pubblici<br>in contenzioso  | 3.921        | 3.583        | 5.041        | 5.708        | 4.423        | 5.024        | 4.968         | -1,1%                   |
| 3) Altri locatari<br>in contenzioso | 2.052        | 2.227        | 2.202        | 2.394        | 2.797        | 3.449        | 4.000         | 16,0%                   |
| 4) Altri locatari                   | 471          | 398          | 300          | 206          | 366          | 362          | 320           | -11,6%                  |
| <b>Totale</b>                       | <b>6.811</b> | <b>6.815</b> | <b>7.800</b> | <b>8.575</b> | <b>7.688</b> | <b>9.040</b> | <b>10.682</b> | <b>18,2%</b>            |

**Fonte:** Inarcassa

### 3.4 Il patrimonio mobiliare

Come si è detto, il processo d'investimento che oggi adotta Inarcassa è fortemente disciplinato e prevede che la pianificazione degli investimenti venga effettuata su un arco temporale di sei mesi in funzione dei flussi di cassa previsionali e degli scostamenti rispetto ai pesi neutrali, al fine di conseguire il più possibile un puntuale allineamento del patrimonio ai valori dell'*Asset Allocation* Strategica non appena si presenta la disponibilità delle risorse.

Una volta pianificati i flussi di investimento nei singoli comparti, si definisce e monitora il portafoglio suddividendolo ulteriormente tra strategia attiva e passiva; la composizione per strategie risulta diversa a seconda del comparto di investimento e viene stabilita in collaborazione con il *Risk Manager* esterno. Per la componente passiva si è privilegiata l'implementazione dei mandati di gestione passivi, più economici, trasparenti ed efficienti. I portafogli dei mandati passivi sono infatti costituiti da titoli fisici depositati presso la nostra Banca Depositaria ed i costi di gestione sono dimezzati rispetto ad altri strumenti simili grazie anche alle economie di scala. Le gestioni passive in programma, che diverranno operative nei primi mesi del 2011, consentiranno di raggiungere per ogni specifico comparto la ripartizione considerata ottimale tra gestioni attive e gestioni passive.

Per la componente attiva i principali strumenti di investimento individuati sono stati i fondi, perché rappresentano un'ampia offerta in grado di soddisfare le diverse esigenze di investimento, una discreta diversificazione al loro interno e vengono gestiti da professionisti dedicati e specializzati. L'attività di selezione delle diverse case di gestione è articolata in fasi successive: i fondi sono valutati e selezionati secondo criteri quantitativi e qualitativi e quindi sottoposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione che è l'Organo preposto a deliberare gli investimenti.

Nel 2010, il rendimento gestionale dell'intero patrimonio mobiliare, al lordo di oneri e imposte, si è attestato al 6,03%, in linea con il benchmark di riferimento.

#### LA CLASSE MONETARIA

Nell'*Asset Allocation* Tattica del 2010, la classe monetaria ha presentato una sovraesposizione del 4,4% in quanto la liquidità disponibile ha rappresentato il 6,4% del totale portafoglio rispetto al 2% della Strategica. Il rendimento gestionale lordo della classe monetaria si è attestato all'1,2%. In questa classe

confluiscono peraltro, come si è già detto, anche le somme destinate agli impieghi immobiliari legati al fondo immobiliare INARCASSA RE.

#### LA CLASSE OBBLIGAZIONARIA

Gli investimenti obbligazionari di Inarcassa hanno registrato una performance del 4,4% grazie all'ampia diversificazione realizzata da Inarcassa in questa *Asset Class*. La ripartizione degli investimenti è basata su 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*). La performance dell'*Asset Class* è stata realizzata grazie all'ottimo andamento delle obbligazioni dei Paesi Emergenti, delle obbligazioni *High Yield* e delle obbligazioni *Corporate* statunitensi che hanno realizzato, rispettivamente, un rendimento del 15,3%, del 12,7% e del 12,2%. Soddisfacente anche se limitata la performance del comparto inflazione che ha conseguito un rendimento del 2,8%. Sostanzialmente il rendimento della classe obbligazionaria è stato penalizzato dal rendimento negativo, anche se molto moderato, delle obbligazioni governative dell'area Euro pari a -0,5%. Tale risultato è stato determinato dalle forti tensioni che la crisi dei paesi periferici (Grecia, Spagna, Portogallo, Irlanda) hanno generato su tutti i titoli emessi dai paesi dell'Area Euro compresa l'Italia. Si segnala che Inarcassa ha mantenuto verso i titoli governativi dell'Area Euro un atteggiamento prudente evitando di investire, rispetto a quanto indicato dal benchmark di riferimento, nei titoli di stato dei paesi periferici più a rischio (Grecia, Portogallo e Irlanda).

#### LA CLASSE AZIONARIA

Il rendimento ottenuto dalla classe azionaria è stato dell'11,6%. Tutte le aree geografiche hanno contribuito positivamente alla realizzazione della *performance* con un risultato particolarmente brillante anche in questa classe da parte dei paesi Emergenti (+24,7%) e dell'area Pacifico (+19,1%). Europa e Stati Uniti hanno realizzato rispettivamente l'8,7% ed 11,5% di rendimento gestionale lordo.

La nuova *Asset Allocation* Strategica ha diminuito il peso della componente azionaria al 20%, rispetto al 21% precedente, con conseguente lieve modifica della ripartizione geografica degli investimenti; le aree Europa e Stati Uniti sono state ridotte a favore di un incremento degli investimenti nelle aree Pacifico e Mercati Emergenti. Anche in questa classe, gli investimenti realizzati da Inarcassa, dopo l'approvazione della nuova *Asset Allocation*, si sono indirizzati alla convergenza verso tale nuova ripartizione.

#### LA CLASSE ALTERNATIVA

Nel corso del 2010 gli investimenti in fondi *Hedge* sono stati implementati con la sottoscrizione di nuovi fondi UCITS III. La normativa a cui questi fondi sono sottoposti assicura, rispetto ai fondi *Hedge* tradizionali, maggiore garanzia e maggiore liquidabilità degli investimenti. Complessivamente la classe d'investimento ha realizzato un rendimento gestionale lordo del 4,6%. Per il comparto dei fondi *Hedge* il risultato è stato di un +3,1%, mentre i fondi *Private Equity* hanno registrato un rendimento del 6,1%. Le *Commodity* hanno contribuito con un risultato del 9,1%.

### INVESTIMENTI IN SOCIETÀ NON QUOTATE

Nel bilancio di esercizio 2010, gli investimenti in società non quotate sono relativi a:

- FIMIT S.G.R., società la cui attività è relativa a: i) sviluppo di fondi comuni di investimento immobiliare dedicati a clienti istituzionali e risparmiatori privati; ii) promozione di strumenti innovativi di finanza immobiliare; iii) gestione professionale dei fondi immobiliari dal punto di vista tecnico, amministrativo e finanziario. Nell'esercizio 2010, l'attività ha portato la SGR ad avere in gestione alla fine dell'anno tredici Fondi, dei quali tre destinati al *retail* e dieci riservati ad investitori qualificati. La partecipazione di Inarcassa al capitale sociale è pari al 5%;
- Campus Bio-Medico S.p.A., nato con l'obiettivo di diventare il primo centro medico universitario e di ricerca del centro Italia è tra i primi in Europa in alcune alte specializzazioni quali oncologia e ingegneria biomedica. Il progetto, oltre alla creazione di un'università di ricerca prevede la realizzazione di un centro sanitario integrato ospedale/clinica. Ad oggi sono già attivi l'infrastruttura ospedaliera e il campus universitario a Trigatoria-Roma. La partecipazione di Inarcassa al capitale sociale è pari al 3,828%;
- F2i Sgr, società di gestione del risparmio, costituita nel gennaio 2007, con l'obiettivo di realizzare il primo fondo chiuso italiano dedicato agli investimenti nelle infrastrutture. Ad oggi, il fondo è, per dimensione, il secondo più importante fondo europeo specializzato nelle infrastrutture. L'iniziativa nasce da un progetto condiviso tra primarie istituzioni, istituti di credito, banche d'affari internazionali, fondazioni bancarie e casse di previdenza. La partecipazione di Inarcassa al capitale sociale è pari al 4,05%;
- Inarcheck S.p.A., società di servizi, costituita nel febbraio del 2002 e partecipata da Inarcassa nello stesso anno, ha per oggetto sociale l'espletamento di attività di controllo, verifica ed ispezione sulla progettazione delle opere e dei progetti di ingegneria civile e di architettura. La partecipazione di Inarcassa al capitale sociale è pari a 1,42%.

### NOTA SULL'ATTIVITÀ DI INARCASSA IN RIFERIMENTO all'art. 2428, c.2, n. 6 bis, c.c

Il processo d'investimento del patrimonio complessivo dell'Ente, basato sull'*Asset Allocation Strategica*, è attuato attraverso l'individuazione di un rischio massimo tollerabile (*risk-budgeting*). In base a tale parametro di rischio quindi si individuano le percentuali di investimento per ogni *Asset Class* che massimizzino il rendimento senza superare il livello del rischio prefissato. Viene inoltre effettuata la verifica del rischio complessivo dell'*Asset Allocation Strategica*, attuando, nel caso di variazioni dei singoli parametri di rischio, le opportune modifiche di esposizione alle classi d'investimento.

Per quanto riguarda la scelta dei singoli strumenti d'investimento e, pertanto, l'esposizione specifica ai rischi di credito, liquidità e prezzo, le scelte vengono basate sull'analisi del *rating* dell'emittente assegnato dalle principali agenzie, sulla dimensione dell'emissione obbligazionaria o di capitalizzazione e capitale circolante per i titoli azionari e sulla registrazione e contrattazione dello strumento finanziario su mercati regolamentati. Per quanto attiene ai flussi finanziari, sono utilizzati modelli di previsione dei flussi in entrata a breve e medio termine.

La tabella 25, nella pagina successiva, illustra i rendimenti contabili e gestionali del patrimonio di Inarcassa.

**TABELLA 25 - CONFRONTO RENDIMENTO CONTABILE CON RENDIMENTO GESTIONALE, 2010**  
(importi in euro)

| <b>IL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b> | <b>RENDIMENTO CONTABILE</b> | <b>RENDIMENTO GESTIONALE</b> |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>GIACENZA MEDIA</b>            | <b>703.160.143</b>          | <b>1.113.595.815</b>         |
| PROVENTI LORDI DA BILANCIO       | 42.617.306                  | 43.988.389                   |
| CAPITAL GROWTH/SVALUTAZIONI      | -2.021.355                  | 1.740.932                    |
| <b>RENDIMENTO LORDO</b>          | <b>5,77%</b>                | <b>4,11%</b>                 |
| COSTI E IMPOSTE DA BILANCIO      | -21.557.721                 | -18.804.017                  |
| <b>RENDIMENTO NETTO</b>          | <b>2,71%</b>                | <b>2,42%</b>                 |
| <b>IL PATRIMONIO MOBILIARE</b>   | <b>RENDIMENTO CONTABILE</b> | <b>RENDIMENTO GESTIONALE</b> |
| <b>GIACENZA MEDIA</b>            | <b>3.966.422.204</b>        | <b>3.889.954.356</b>         |
| PROVENTI LORDI DA BILANCIO       | 115.172.867                 | 109.831.744                  |
| CAPITAL GROWTH/SVALUTAZIONI      | 19.423.010                  | 128.797.390                  |
| ONERI                            | -3.915.912                  | -3.915.912                   |
| <b>RENDIMENTO LORDO</b>          | <b>3,29%</b>                | <b>6,03%</b>                 |
| IMPOSTE E TASSE                  | -9.572.732                  | -8.528.294                   |
| <b>RENDIMENTO NETTO</b>          | <b>3,05%</b>                | <b>5,81%</b>                 |

Nota: dal punto di vista contabile, i fondi immobiliari sono registrati nell'attivo immobilizzato finanziario, mentre dal punto di vista del profilo di rischio i fondi immobiliari sono classificati nell'attivo immobiliare; questa classificazione spiega i diversi importi dei "proventi lordi da bilancio" e delle "imposte e tasse" nel confronto fra "rendimento contabile" e "rendimento gestionale".

**Fonte:** Inarcassa.

## 4. La struttura amministrativa e il Sistema Informativo

### 4.1 La struttura amministrativa

Le linee guida e di azione adottate per il 2010 sono state finalizzate ad un orientamento delle risorse umane, per qualità e quantità, e dei processi organizzativi alla *mission* della Associazione. In specifico si è perseguito un maggiore orientamento:

- alla gestione della crescente complessità e specificità del settore previdenziale e delle sue attività "core" (previdenza, assistenza e patrimonio orientate alla sostenibilità);
- all'efficacia dei risultati perseguiti (miglioramento del livello di servizio per l'iscritto);
- al perseguimento di una gestione efficiente, in presenza di trend crescente di attività.

Si analizzano di seguito le aree specifiche di azione attuate nel 2010, con riferimento alle singole leve di gestione.

#### Organici

Sul piano dell'evoluzione degli organici, pur in presenza di un *trend* crescente di attività sviluppate, è proseguita un'azione di efficientamento e contenimento dei costi e di maggior presidio della complessità attraverso l'innesto di nuove professionalità specialistiche.

Nell'implementazione della riorganizzazione si è effettuata una razionalizzazione e redistribuzione degli organici tesa a omogeneizzare i carichi di lavoro ed ottimizzare la produttività, anche a seguito dell'azione di standardizzazione, razionalizzazione e messa a regime dei principali processi operativi. In tal senso, si segnala la prosecuzione del *trend* di contenimento nel ricorso ai contratti di lavoro a tempo determinato.

Nel contempo si è proceduto nel corso del 2010, a fronte di esigenze di professionalità e di competenze specifiche non presenti all'interno della Associazione, all'inserimento di 3 nuove risorse a tempo indeterminato, in possesso di esperienze specialistiche e competenze consolidate nelle aree professionali del controllo di gestione, dell'analisi dei *trend* previdenziali e della consulenza legale del settore previdenziale. Si segnala inoltre che, a seguito dell'uscita del dirigente dell'Area Gestione della Direzione Finanza, avvenuta nel corso del 2010, è in atto la ricerca di un nuovo dirigente.

#### Organizzazione

Sono proseguite nel corso del 2010 le attività di implementazione ed affinamento del modello organizzativo, in vista del nuovo piano strategico definito dal neo insediato Consiglio di Amministrazione, finalizzate alla razionalizzazione dei processi (in termini di efficacia ed efficienza), al maggiore orientamento al cliente, all'armonizzazione e centralizzazione delle attività di comunicazione e relazioni esterne, alla sempre maggiore specializzazione nella gestione del patrimonio e nelle attività di indirizzo, supporto e controllo cui sono dedite le aree di staff. Si segnalano le principali azioni organizzative sviluppate:

- nell'ambito della Direzione Attività Istituzionali, con l'obiettivo di centralizzare il contatto con l'Associato ottimizzandone i servizi e di far fronte all'estensione dei servizi assistenziali, a seguito della riforma statutaria, si è proceduto all'accorpamento, integrazione e razionalizzazione delle attività afferenti all'erogazione dei servizi previdenziali ed assistenziali nell'Ufficio Ciclo Passivo, alla strutturazione di un maggior presidio per la gestione delle società di ingegneria;
- nell'ambito della Direzione Amministrazione e Controllo si è proceduto alla riorganizzazione ed integrazione delle attività contabili nell'Ufficio Amministrazione e Bilancio, alla focalizzazione sulla attività di recupero dei crediti accertati, al potenziamento e sviluppo delle attività di Controllo.

### Processi e procedure

E' proseguita l'attività di *business process reengineering* sui processi esistenti e di mappatura ed implementazione di nuovi processi, orientata ad una migliore standardizzazione dei risultati, allo sviluppo di nuove funzionalità di servizio all'associato attraverso l'utilizzo dei canali *on line*, alla razionalizzazione dei flussi lavorativi con ottimizzazione dell'efficacia ed efficienza soprattutto in termini di migliore servizio nell'erogazione delle prestazioni e di contrazione dei tempi di risposta, all'adeguamento dei processi alle novità previdenziali entrate in vigore nell'anno.

Nell'ambito della Direzione Immobiliare si è proceduto alla razionalizzazione dei processi di valorizzazione e di manutenzione degli immobili. Si è consolidata la messa a regime e razionalizzazione del ciclo acquisti, governato dal sistema ERP.

### Formazione e sviluppo delle risorse

Nel 2010 è proseguita la programmazione e gestione di attività di formazione, finalizzate alla valorizzazione delle competenze e alla motivazione delle persone per il migliore perseguimento della *mission* dell'Associazione, in coerenza con il modello organizzativo adottato. Le principali aree tematiche di intervento hanno riguardato:

- l'aggiornamento tecnico normativo (nuovo sistema di gestione documentale folium, fiscale, contratti, *privacy*, sicurezza lavoro, ...);
- lo sviluppo di nuove skills professionali (controllo di gestione, rendicontazione sociale, customer care, ...);
- lo sviluppo della cultura manageriale (integrazione, comunicazione, gestione di collaboratori, *coaching*).

E' stata condotta nel 2010 una specifica azione di sviluppo delle risorse interne fondata sulla valorizzazione dei migliori potenziali esistenti, in allineamento con le esigenze dettate dal modello organizzativo.

### Ambiente di lavoro

E' proseguita, nell'ambito della attività di ristrutturazione della sede della Associazione, l'attività di revisione e razionalizzazione del *lay out* degli uffici finalizzata al miglioramento delle interconnessioni logistiche tra le varie funzioni aziendali, al miglioramento della vivibilità, delle condizioni di lavoro e dell'accoglienza connessa al contatto con gli associati.

### Scadenze contrattuali

Inarcassa ha aderito al verbale di accordo di rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale non dirigente degli Enti Previdenziali Privati, sottoscritto da AdEPP il 23 dicembre 2010, avente validità per il periodo 1 gennaio 2010–31 dicembre 2012. L'accordo sancisce un aumento del trattamento economico, con applicazione dell'1,4% di incremento dal 1 gennaio 2010 e di un ulteriore 0,6% con decorrenza 1 dicembre 2010 sui tabellari in atto alla data di scadenza del presente contratto (31 dicembre 2009) per un totale del 2,02%.

Le parti stipulanti hanno inoltre condiviso l'impegno "ad ottenere un chiarimento da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali circa l'ambito di applicazione dell'art.9 al fine di escludere le Casse e gli Enti previdenziali privati dalla applicazione delle misure in materia di contrattazione collettiva", previste dal dl 78 del 31 maggio 2010, convertito con modificazioni dalla Legge 122/2010.

Si segnala inoltre che in data 31 dicembre 2010 è scaduto il Contratto Integrativo Aziendale.

Sul piano del costo del lavoro, si evidenzia l'applicazione del decreto 78/2010 che, in materia di trattamento economico del pubblico impiego, ha determinato effetti sul blocco degli stipendi per il triennio 2011-2013 e riduzioni delle retribuzioni sopra certe soglie.

## 4.2 Il Sistema Informativo

Le attività svolte nell'anno 2010 dalla Direzione Sistemi Informativi possono essere classificate nelle seguenti tre aree omogenee di intervento: 1) area applicativa istituzionale; 2) area applicativa Gestionale (ERP); 3) area sistemi e servizi.

### Area applicativa Istituzionale

Sono stati effettuati diversi interventi:

- è stato sviluppato il progetto di "Ammodernamento Ufficio Prestazioni", teso al miglioramento delle procedure di lavoro e delle funzionalità applicative;
- sono stati allineati i sistemi Istituzionali alle modifiche statutarie inerenti la Riforma previdenziale per la sostenibilità sia sul fronte della gestione della *contribuzione* (minimi, conguaglio, quota assistenza), sia sul fronte dell'erogazione delle *prestazioni* (pensioni, supplementi);
- sono state adeguate, a seguito dello slittamento al 30 Aprile 2010 del termine ultimo di pagamento del conguaglio redditi 2008, le procedure di accertamento regolarità contributiva, applicazione interessi sul differimento, riscossione interessi su I rata minimi 2010 ed applicazione interessi e riscossione sulla popolazione residuale.

### Area applicativa Gestionale (ERP)

La struttura tecnica del "Competence Center" a supporto di tale area è stata attivata per:

- la chiusura del bilancio di esercizio 2009 (1° bilancio chiuso con il nuovo sistema), supportando nelle decisioni e nell'operatività quotidiana le Direzioni impegnate;
- il consolidamento e il perfezionamento delle configurazioni del sistema, meglio adeguando processi e funzionalità alle esigenze rappresentate dall'utenza;
- l'integrazione della reportistica *standard* a supporto delle informazioni richieste.

### Area Sistemi e Servizi

Con riferimento alla *Sostituzione provider di connettività ed adeguamento centralino*, sono state ultimate le attività relative al trasferimento delle linee fonia (chiamate telefoniche in ingresso ed uscita da Inarcassa) e del collegamento fonia-dati con il *Call Center* remoto alla società *Fastweb*, aggiudicataria della trattativa privata realizzata in proposito.

Riguardo al *Protocollo Folium e Documentale*, è stato effettuato il collaudo e la messa in produzione della nuova versione del sistema di protocollo informatico e gestione documentale FOLIUM, resa necessaria dall'obsolescenza di alcuni componenti dell'architettura e dalla richiesta di funzionalità aggiuntive.

E' stato portato a termine il progetto del nuovo sito istituzionale [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it); tale passaggio ha consentito di ridefinirne la grafica unitamente ad una rinnovata facilità nel reperimento delle informazioni. Il nuovo strumento ha, inoltre, permesso di compiere un notevole salto di qualità nell'aggiornamento del sito mediante le funzionalità di pubblicazione, revisione e messa in linea delle pagine *web*.

In concomitanza con il nuovo sito, è stato attivato il servizio del *Certificato di Regolarità Contributiva On Line*, tramite il quale gli associati possono chiedere per via telematica il rilascio della certificazione e, ove le procedure di controllo automatico non rilevino anomalie, ottenere il certificato via "InarBox" entro due ore.

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

Nel corso dei primi tre mesi del 2011:

- il numero dei professionisti iscritti è aumentato di 763 unità, passando da 155.208 a 155.971;
- i titolari di pensioni sono aumentati di 486 unità, passando da 16.369 a 16.885;
- i trattamenti di maternità sono stati pari a 745.

Nello stesso periodo sono stati riscossi crediti contributivi per 123.519.000 euro dovuti al saldo del conguaglio con scadenza 31 dicembre; il saldo dei crediti verso professionisti, esposto a bilancio per 534.971.000 euro, si è di conseguenza ridotto a 411.452.000 euro.

Per quanto riguarda l'attività d'investimento svolta nei primi mesi dell'anno, Inarcassa ha continuato nel processo di convergenza dell'*Asset Allocation Tattica* verso la nuova *Asset Allocation Strategica* deliberata a ottobre 2010 dal Comitato Nazionale dei Delegati, cercando di cogliere le opportunità offerte dalla ripresa dei mercati finanziari.

Le attività del Comitato Nazionale dei Delegati e del Consiglio di Amministrazione di Inarcassa in questi primi mesi del 2011 sono illustrate nella Relazione sulla gestione.

PAGINA BIANCA

## **6. Il bilancio riclassificato 2010**

PAGINA BIANCA

| <b>Stato Patrimoniale riclassificato 2010</b> |                            |                            |                             |
|-----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>voce</b>                                   | <b>consuntivo<br/>2010</b> | <b>consuntivo<br/>2009</b> | <b>variazioni<br/>10/09</b> |
| <b>Attività</b>                               |                            |                            |                             |
| <b>Immobilizzazioni</b>                       | <b>2.983.957.339</b>       | <b>2.802.423.944</b>       | <b>181.533.395</b>          |
| immateriali                                   | 2.409.147                  | 1.647.464                  | 761.683                     |
| materiali                                     | 726.563.852                | 731.155.438                | -4.591.586                  |
| finanziarie                                   | 2.254.984.341              | 2.069.621.042              | 185.363.299                 |
| <b>Attivo Circolante</b>                      | <b>2.483.763.560</b>       | <b>2.218.304.913</b>       | <b>265.458.647</b>          |
| crediti                                       | 638.348.442                | 740.898.332                | -102.549.890                |
| - crediti da proventi                         | 427.680.973                | 466.439.613                | -38.758.640                 |
| - crediti verso banche                        | 193.836.777                | 258.541.568                | -64.704.791                 |
| - altro                                       | 16.830.692                 | 15.917.151                 | 913.541                     |
| attività finanziarie                          | 1.713.829.436              | 1.303.045.045              | 410.784.391                 |
| disponibilità liquide                         | 131.585.682                | 174.361.536                | -42.775.854                 |
| <b>Ratei e risconti</b>                       | <b>18.197.075</b>          | <b>15.694.765</b>          | <b>2.502.310</b>            |
| <b>Totale Attività</b>                        | <b>5.485.917.975</b>       | <b>5.036.423.623</b>       | <b>449.494.352</b>          |
| <b>Passività</b>                              |                            |                            |                             |
| <b>Fondi rischi ed oneri</b>                  | 41.562.328                 | 33.512.149                 | 8.050.179                   |
| <b>Trattamento di fine rapporto</b>           | 4.107.022                  | 4.050.985                  | 56.037                      |
| <b>Debiti</b>                                 | 34.982.146                 | 37.381.894                 | -2.399.748                  |
| <b>Ratei e risconti</b>                       | -                          | 85.351                     | -85.351                     |
| <b>Totale</b>                                 | <b>80.651.496</b>          | <b>75.030.379</b>          | <b>5.621.117</b>            |
| <b>Patrimonio Netto</b>                       | <b>5.405.266.479</b>       | <b>4.961.393.244</b>       | <b>443.873.235</b>          |
| <b>Totale Passività</b>                       | <b>5.485.917.975</b>       | <b>5.036.423.623</b>       | <b>449.494.352</b>          |

(Valori in euro)

| <b>Conto economico riclassificato 2010</b> |                            |                            |                            |                                 |                             |
|--------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>voce</b>                                | <b>preventivo<br/>2010</b> | <b>consuntivo<br/>2010</b> | <b>consuntivo<br/>2009</b> | <b>var. cons.10<br/>prev.10</b> | <b>var. cons.<br/>10/09</b> |
| <b>Proventi del servizio</b>               | <b>755.151.000</b>         | <b>728.000.783</b>         | <b>758.175.954</b>         | <b>-27.150.217</b>              | <b>-30.175.171</b>          |
| <i>contributi</i>                          | 692.609.000                | 679.633.694                | 694.416.733                | -12.975.306                     | -14.783.039                 |
| <i>canoni di locazione</i>                 | 39.557.000                 | 38.656.891                 | 38.474.741                 | -900.109                        | 182.150                     |
| <i>proventi diversi</i>                    | 22.985.000                 | 9.710.199                  | 25.284.480                 | -13.274.801                     | -15.574.281                 |
| <b>Costi del servizio</b>                  | <b>404.939.000</b>         | <b>398.356.786</b>         | <b>375.985.647</b>         | <b>-6.582.214</b>               | <b>22.371.139</b>           |
| <i>prestazioni</i>                         | 324.602.000                | 326.184.594                | 302.426.081                | 1.582.594                       | 23.758.513                  |
| <i>servizi diversi</i>                     | 24.472.000                 | 21.809.534                 | 20.869.262                 | -2.662.466                      | 940.272                     |
| <i>godimento beni di terzi</i>             | 585.000                    | 323.464                    | 349.042                    | -261.536                        | -25.578                     |
| <i>costi del personale</i>                 | 16.458.000                 | 15.060.535                 | 15.190.970                 | -1.397.465                      | -130.435                    |
| <i>ammortamenti e accantonamenti</i>       | 31.400.000                 | 29.516.769                 | 31.724.992                 | -1.883.231                      | -2.208.223                  |
| <i>materiale di consumo</i>                | 174.000                    | 164.922                    | 127.782                    | -9.078                          | 37.140                      |
| <i>oneri diversi di gestione</i>           | 7.249.000                  | 5.296.967                  | 5.297.519                  | -1.952.033                      | -552                        |
| <b>Proventi ed oneri finanziari</b>        | <b>151.545.000</b>         | <b>126.092.804</b>         | <b>259.212.688</b>         | <b>-25.452.196</b>              | <b>-133.119.884</b>         |
| <i>interessi ed oneri</i>                  | 89.545.000                 | 106.669.794                | 119.819.334                | 17.124.794                      | -13.149.540                 |
| <i>rettifiche di valore</i>                | 62.000.000                 | 19.423.010                 | 139.393.354                | -42.576.990                     | -119.970.344                |
| <b>Proventi ed oneri straordinari</b>      | <b>4.800.000</b>           | <b>-998.681</b>            | <b>3.801.435</b>           | <b>-5.798.681</b>               | <b>-4.800.116</b>           |
| <b>Imposte dell'esercizio</b>              | <b>12.100.000</b>          | <b>10.864.885</b>          | <b>10.845.858</b>          | <b>-1.235.115</b>               | <b>19.027</b>               |
| <b>Avanzo economico</b>                    | <b>494.457.000</b>         | <b>443.873.235</b>         | <b>634.358.572</b>         | <b>-50.583.765</b>              | <b>-190.485.338</b>         |

(Valori in euro)