

# REPORT SOCIALE 2022







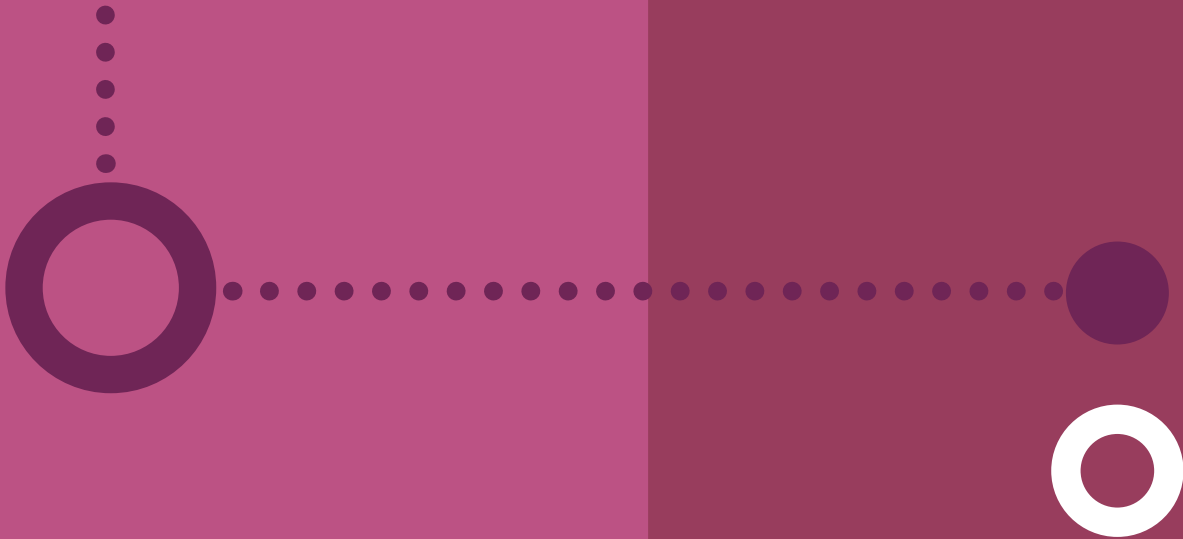
# REPORT SOCIALE 2022



.....indice

<b>Lettera agli stakeholder</b>	<b>7</b>
<b>Chi siamo</b>	<b>8</b>
1.1 La nostra storia	
1.2 Le tappe principali	
1.3 Inarcassa in sintesi 2022	
1.4 Il conto economico riclassificato a valore aggiunto	
1.5 La Fondazione Inarcassa	
<b>La Governance</b>	<b>18</b>
2.1 Il piano industriale 2020-2025	
2.2 L'assetto istituzionale	
2.3 L'assetto organizzativo	
2.4 Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	
2.5 La politica della qualità	
2.6 La Vigilanza	
<b>Economia reale e finanza sostenibile, una collaborazione strategica</b>	<b>34</b>
3.1 La politica di investimento sostenibile di Inarcassa	
3.2 Verso la sostenibilità finanziando l'economia reale	
<b>La trasformazione digitale</b>	<b>42</b>
4.1 La digitalizzazione	
4.2 Il piano di cyber security	
<b>La gestione del capitale umano</b>	<b>48</b>
5.1 L'evoluzione dei processi e del modello organizzativo	
5.2 La centralità della struttura e delle persone	
<b>La comunicazione e l'interattività con gli associati</b>	<b>52</b>
6.1 iOL: una galassia di servizi a portata di click	
6.2 La razionalizzazione delle linee di contatto	
6.3 Inarcassa welfare e professione: nuova edizione digitale	
<b>I nostri stakeholder</b>	<b>58</b>
<b>Appendice</b>	<b>62</b>
8.1 Nota metodologica	
8.2 Indicatori	

Al fine di agevolare la lettura dei numeri, tutte le grandezze riportate in questo documento sono state arrotondate per eccesso o per difetto.



Lettera agli  
stakeholder

Uno spunto di riflessione ma anche un'opportunità vengono consegnate a queste pagine per descrivere l'impegno di Inarcassa nei confronti della società e della comunità degli ingegneri e degli architetti liberi professionisti. In un mondo caratterizzato da profonde trasformazioni socioeconomiche, è decisiva una costante e rigorosa analisi del ruolo che siamo chiamati a svolgere e dell'adeguatezza delle azioni intraprese.

La solidarietà, l'equità, il senso profondo del patto intergenerazionale che lega le nostre categorie professionali in un continuum armonico, sono i valori che ci guidano a dispetto degli eventi e delle oscillazioni normative.

In un anno ricco di cambiamenti che hanno richiesto uno sforzo straordinario da parte di ognuno di noi, raccontiamo in questo Report, con una prospettiva diversa da quella economica propria dei bilanci di esercizio, i risultati ottenuti, le risorse impiegate e gli obiettivi raggiunti. La nostra, punta ad essere una testimonianza del lavoro quotidiano in favore della sostenibilità finanziaria e della qualità dei servizi offerti agli associati.

La sfida che abbiamo raccolto con passione è quella di una digitalizzazione innovativa dei processi. Il fine è quello di semplificare le interazioni con la Cassa e rendere sempre più tempestive e puntuali le risposte alle necessità dei nostri iscritti, ogni giorno più complesse e ogni giorno più mutevoli.

Abbiamo compiuto, inoltre, un altro passo avanti nell'ottimizzazione della gestione finanziaria introducendo l'Asset Liability Management (ALM), un approccio strategico che ci permetterà di allineare sempre di più le politiche finanziarie agli obiettivi di lungo periodo. Per tali ragioni, nella scelta degli inve-

stimenti che assicurano il futuro previdenziale degli associati, non ricerchiamo solo la massimizzazione del rendimento ma consideriamo con cura gli impatti sociali, ambientali e di governance con particolare attenzione alle politiche aziendali relative alla salvaguardia del territorio, alle ricadute sui nuclei abitativi e ad una sana e trasparente amministrazione. Non solo. Al nostro motore con due eliche, quella del rischio e del rendimento, ne abbiamo aggiunta un'altra, quella della sostenibilità.

Siamo azionisti di alto livello, e in quanto tali abbiamo preso parte alla gestione delle nostre partecipate, testimoni dell'eccellenza italiana. Aspetto, quest'ultimo, che riveste un'importanza primaria per chi vuole avere un ruolo attivo nel quadro di un'adeguata rappresentanza, a tutela degli interessi e del capitale investito.

Ci consideriamo civil servant nello sviluppo del Paese, senza distoglierci dai doveri che abbiamo nei confronti delle nostre categorie e delle prossime generazioni. Ma nulla di tutto questo sarebbe possibile senza il sostegno e la fiducia degli stakeholder, delle istituzioni che ci seguono da anni e dei nostri iscritti. Ecco perché, quest'anno più che mai, vale la pena soffermarsi sulle prospettive del percorso intrapreso, per guardare al futuro con sicurezza e serenità. Solo con il contributo e la collaborazione di ognuno potremo continuare a crescere e a migliorare.

*“Ciò che dà valore a una comunità è la coesione e l'attenzione che i suoi membri dedicano l'uno all'altro.”*

PETER BLOCK

**Giuseppe Santoro**



1



.....Chi siamo



# 1.1 La nostra Storia

## INARCASSA È

la Cassa Nazionale di Previdenza ed Assistenza per gli Ingegneri ed Architetti Liberi Professionisti. Nel 1958 nasce come ente pubblico per trasformarsi, nel 1995, in un'Associazione di diritto privato senza scopo di lucro, in grado di operare in autonomia, ma sotto il controllo pubblico.

## CI RIVOLGIAMO A

ingegneri e architetti che svolgono la libera professione e non godono di altra copertura assicurativa. L'iscrizione a Inarcassa non è né facoltativa, né volontaria. Inarcassa è Previdenza di Primo Pilastro e, come tale, costituisce un obbligo che insorge al verificarsi di condizioni oggettive, date dal possesso contestuale di tre requisiti specifici. Questi requisiti sono:

- ★ iscrizione all'albo professionale;
- ★ non assoggettamento ad altra forma di previdenza obbligatoria;
- ★ possesso di partita IVA individuale, e/o di Associazione, o società di professionisti/tra professionisti.

## COSA FACCIAMO

Come operatori di welfare eroghiamo pensioni (vecchiaia, anzianità, inabilità, invalidità, ai superstiti, di reversibilità e indirette) e garantiamo agli iscritti prestazioni assistenziali. Mettiamo a disposizione dei nostri colleghi servizi e convenzioni, mirati a sostenere l'esercizio della professione. La contribuzione, che è lo strumento per rendere concreta la tutela previdenziale garantita costituzionalmente, è basata su versamenti obbligatori, calcolati in percentuale sui redditi (contributo soggettivo pari al 14,5%) e sui volumi di affari IVA (contributo integrativo pari al 4%, ripetibile sui committenti); sono comunque dovuti dei contributi minimi in misura fissa e il contributo di maternità/paternità.

## COME OPERIAMO

Inarcassa, nel 2012, ha varato la più importante riforma del proprio sistema previdenziale, segnando il passaggio al metodo di calcolo contributivo in base pro-rata.

Abbiamo voluto riconoscere ai nostri iscritti previdenza e assistenza, nel nome dell'equità inter e intragenerazionale, coniugandole con l'equilibrio economico e finanziario della Cassa a 50 anni.

Abbiamo disegnato un metodo contributivo "proprio", che per diversi aspetti si differenzia da quello definito dalla legge 335/1995.

A differenza del sistema pubblico, infatti, la rivalutazione dei contributi avviene in base alla variazione media quinquennale del monte redditi degli iscritti alla Cassa, con un valore minimo pari all'1,5%, e la possibilità di un'ulteriore rivalutazione impiegando, subordinatamente alla verifica della sostenibilità, una parte del rendimento realizzato sul patrimonio.

Abbiamo coefficienti di trasformazione specifici, in linea con la speranza di vita media propria degli iscritti che, per garantire maggiore equità all'interno di ogni generazione, applichiamo per anno di nascita e non solo per età.

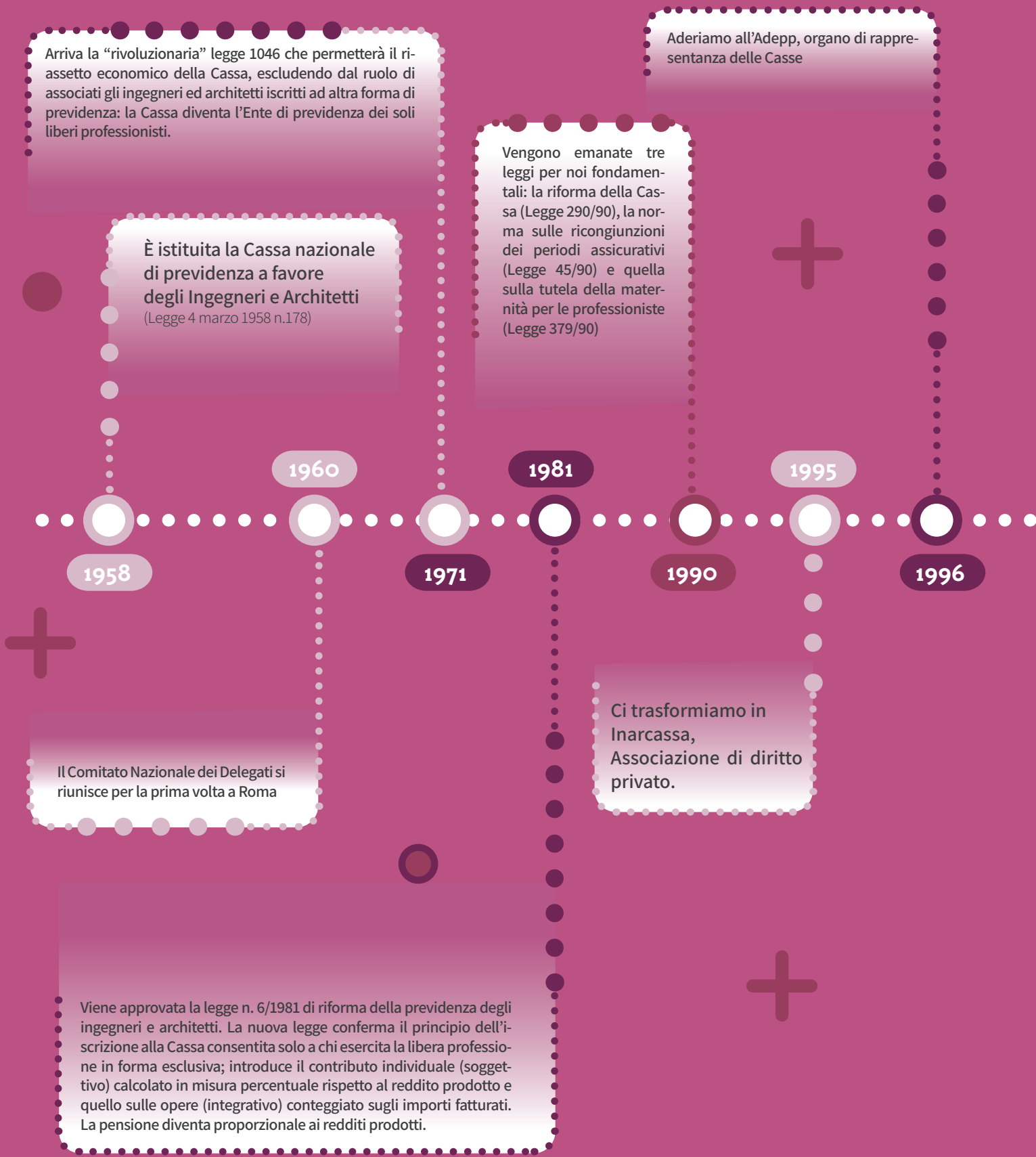
Sempre nel 2012 è stata costituita la Fondazione Inarcassa, con lo scopo di sostenere, sviluppare, promuovere e tutelare gli ingegneri e gli architetti che esercitano la libera professione in via esclusiva.

## NON SOLO

Compito della Cassa è concorrere a creare tutte le condizioni affinché i colleghi che sono in difficoltà recuperino accettabili livelli di dignità nel lavoro. È un percorso articolato, dove mettiamo in campo le migliori energie coniugate con le best practice più avanzate.



# 1.2 Le tappe fondamentali



Viene deliberata la nuova Riforma che segna il passaggio al metodo di calcolo contributivo

Viene costituita la Fondazione Inarcassa, per il sostegno, lo sviluppo e la promozione della libera professione di ingegnere e architetto

Affidiamo ad una Banca Depositaria, oltre al compito di custodia del portafoglio, la verifica sul rispetto dei limiti e sulle performance della gestione

Inarcassa destina 108 milioni di euro a sostegno degli associati per l'emergenza Covid-19

Entra a far parte del processo di investimento la figura del Risk Manager e arriva il primo dei cinque riconoscimenti ottenuti nel decennio, per la migliore strategia di investimento di un Fondo pensione italiano

2000

2008

2017

2019

2002

2005

2012

2020

Introduciamo l'Asset Allocation Strategica

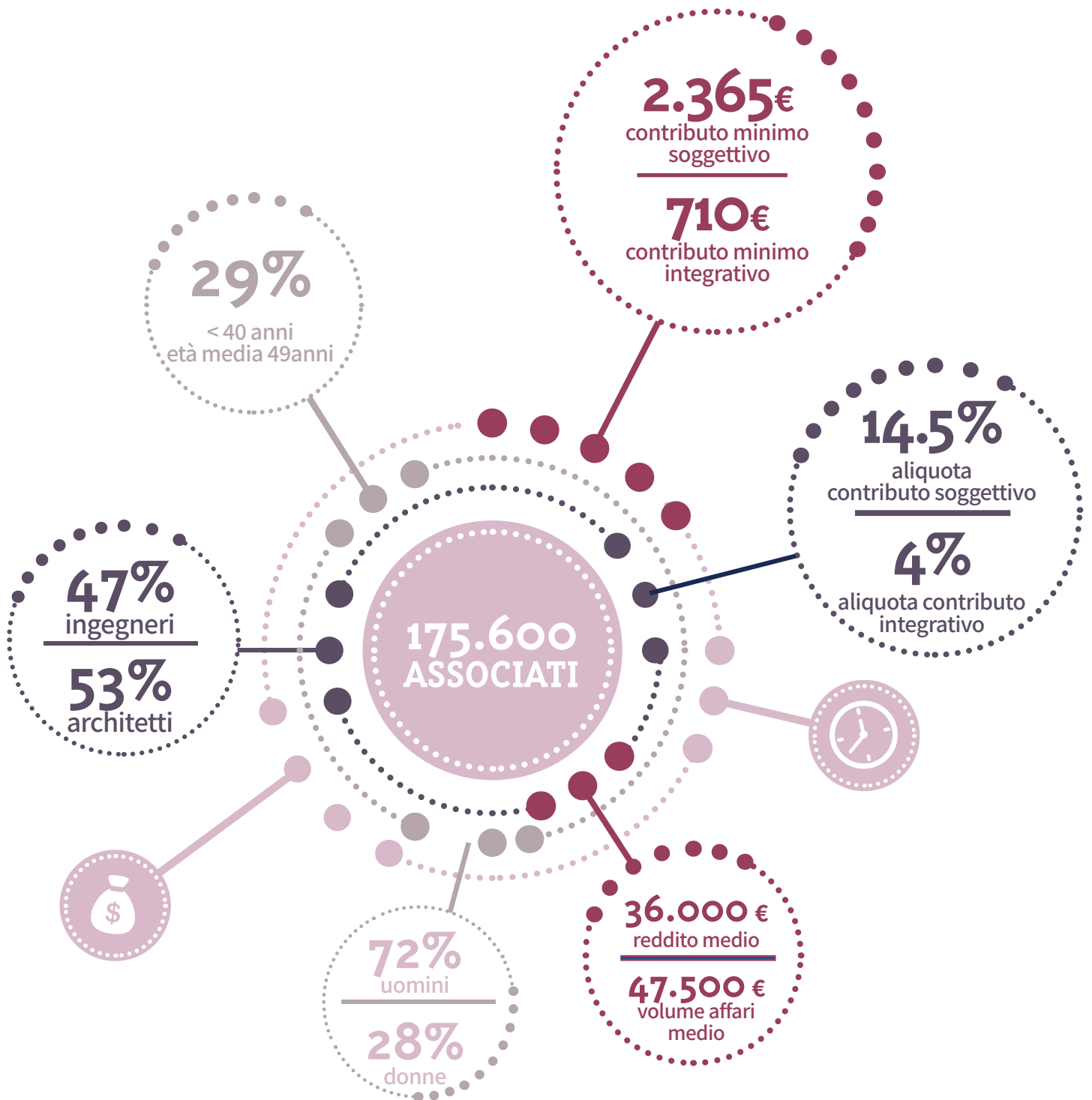
A tutela della sostenibilità di lungo periodo, arriva la Riforma contributiva, che i Ministeri approvano nel 2010

Aderiamo ai Principi di Investimento Responsabile promossi dalle Nazioni Unite. Siamo la 1<sup>a</sup> Cassa in Italia ad entrare nel network internazionale che applica i PRI.

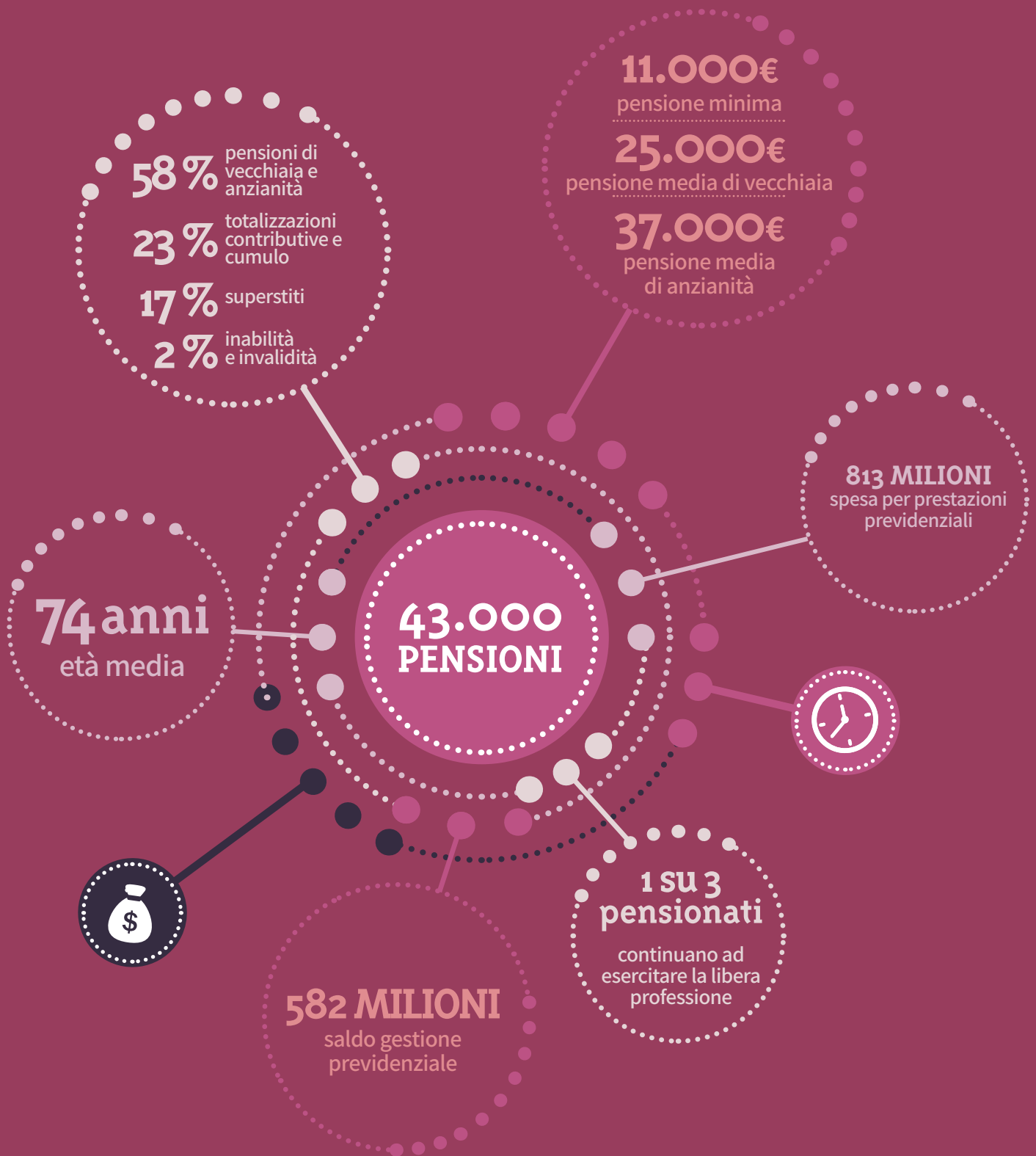
Vengono indette le **elezioni** disciplinate dal nuovo Regolamento che introduce per la prima volta il voto on line quale unica forma di voto per l'elezione del Comitato Nazionale dei Delegati

Dopo un lungo e burrascoso percorso il Nuovo Sistema Sanzionatorio vede finalmente la luce con l'approvazione ministeriale del 18 dicembre 2019.

# 1.3 Inarcassa in sintesi 2022



**1,5 MILIARDI**  
ENTRATE CONTRIBUTIVE



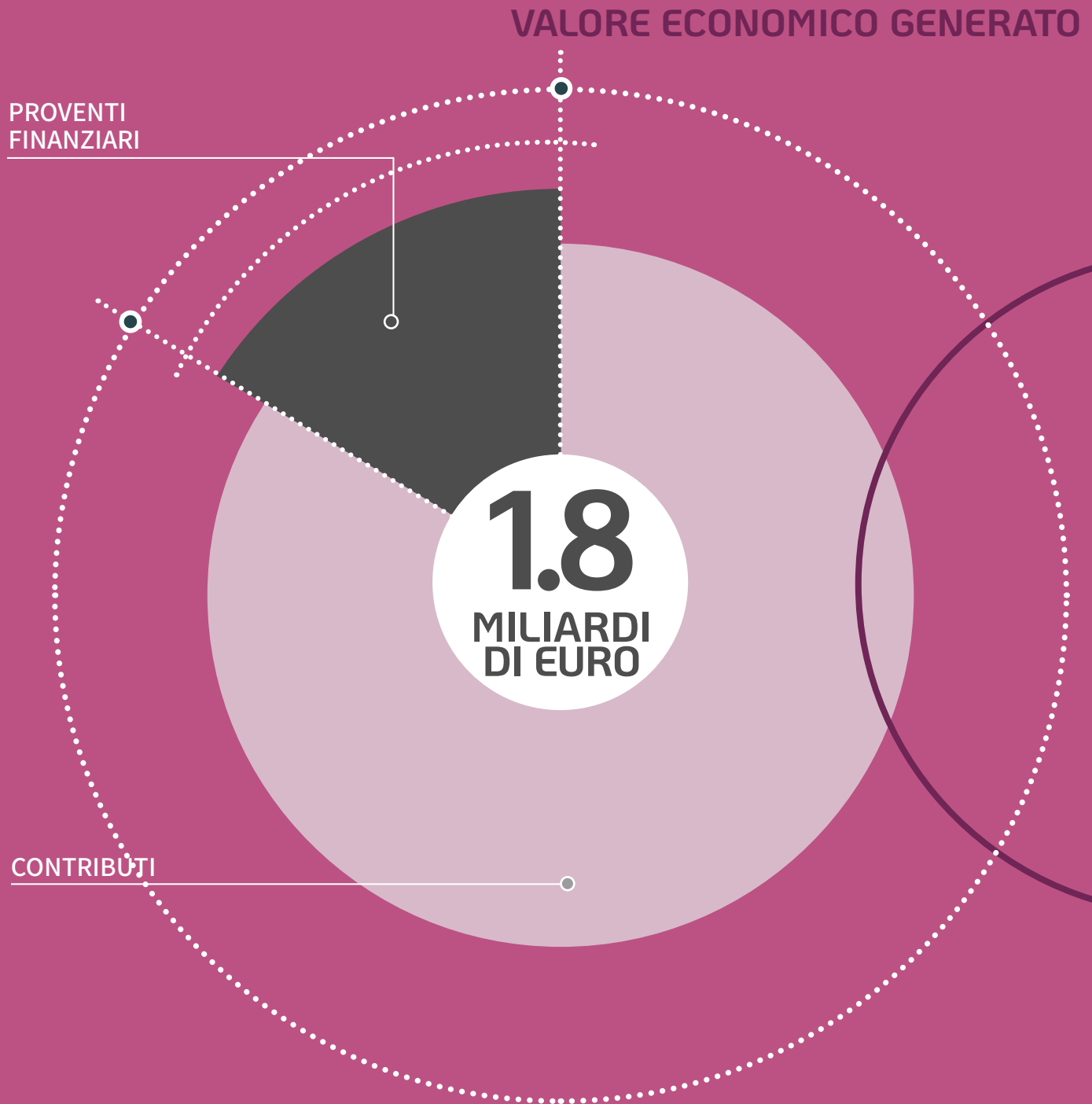
**13 MILIARDI**  
PATRIMONIO

**216 PERSONE**  
ORGANICO età media 51

**360 MILIONI**  
AVANZO ECONOMICO



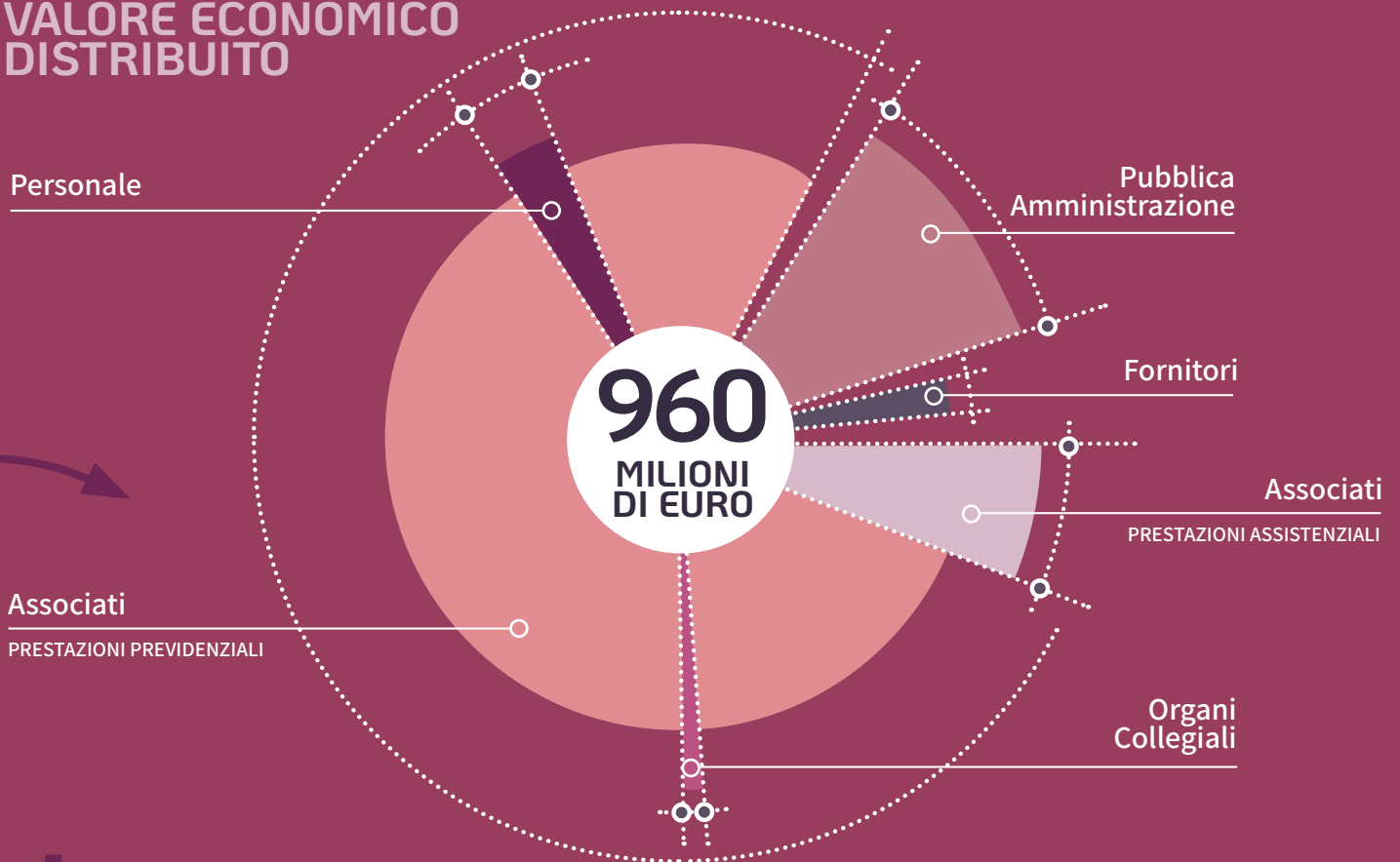
# 1.4 Conto economico riclassificato a valore aggiunto



## IL VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AGLI STAKEHOLDER

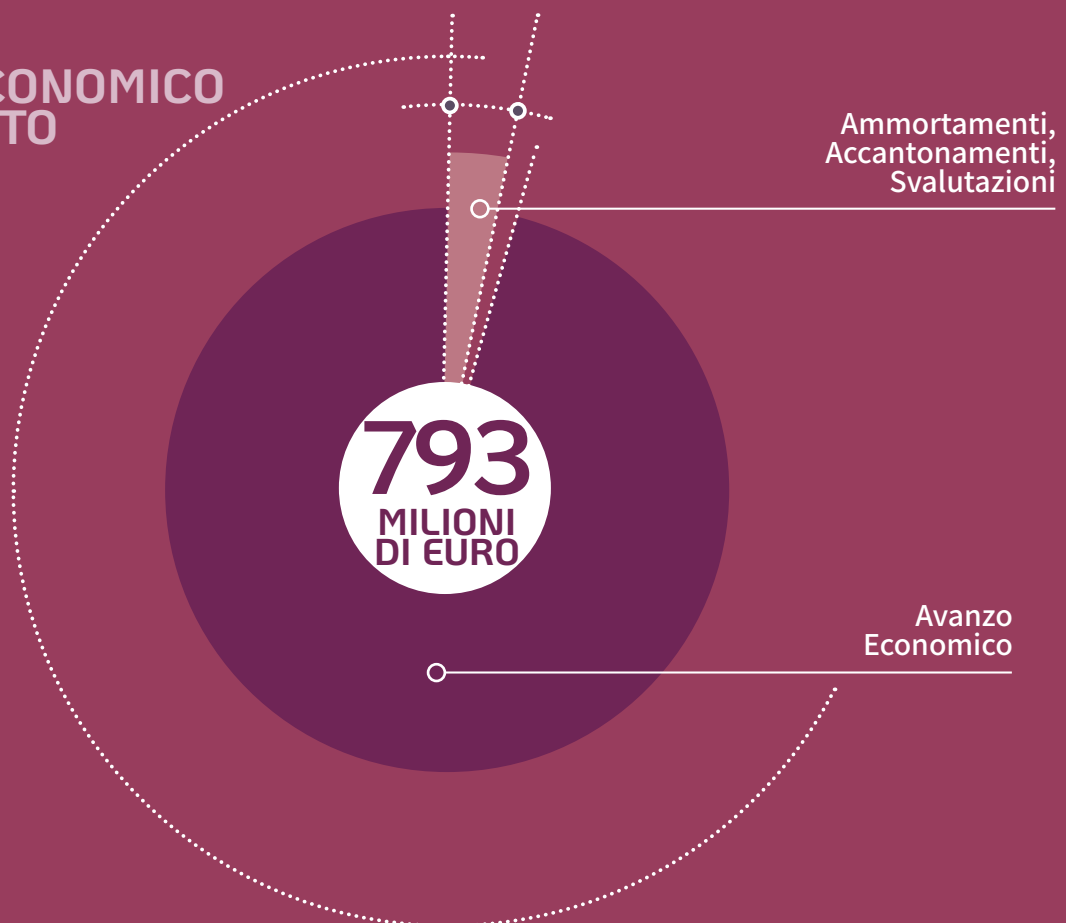
- ★ **Associati** sotto forma di prestazioni previdenziali (701 mln), tutela sociale e sostegno alla famiglia (128 mln), tutela sanitaria (18 mln), sostegno alla professione (1 mln)
- ★ **Associati** sotto forma di stipendi (17 mln)
- ★ **Pubblica Amministrazione** a titolo di imposte e tasse (82 mln)
- ★ **Fornitori** per l'acquisto di beni e servizi (9 mln)
- ★ **Organi Collegiali** per indennità, gettoni di presenza e rimborsi spese (4 mln)

## VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO



+

## VALORE ECONOMICO TRATTENUTO



# 1.5 La Fondazione Inarcassa

La Fondazione Inarcassa prende vita all'interno del Comitato Nazionale dei Delegati dopo aver considerato la totale assenza di una voce autorevole, unitaria, che difendesse la libera professione di architetti e ingegneri italiani. Ci si trovava in un periodo particolarmente buio della professione, colpito da un lato dalle "lenzuolate" di Bersani che, nell'arco di pochi giorni, avevano eliminato i minimi tariffari (e quindi una salvaguardia alla dignità del compenso professionale) e dall'altro messo in ginocchio da una crisi che aveva colpito tutta l'economia nazionale, nel sostanziale silenzio dei rappresentanti istituzionali e delle associazioni di categoria.

La Fondazione è stata costituita nel 2011 con il principale **obiettivo** di essere il punto di raccordo tra tutte le voci dei liberi professionisti e di avere ascolto, incisività e peso anche attraverso un'intensa attività di monitoraggio e proposizione legislativa nel mondo politico e diffusione delle ragioni dei nostri liberi professionisti all'interno della società civile.

Il primo vero atto pubblico della Fondazione fu la pubblicazione, su una pagina del giornale La Repubblica, di un **Manifesto** con il quale la Fondazione cercava di far comprendere come le nostre categorie costituissero entità fondamentali per il rinnovamento e la crescita del nostro Paese.

Fin dal periodo iniziale l'attività è stata molto intensa, con risultati importanti: il **codice dei lavoratori autonomi**, interventi sul **codice degli appalti**, la definizione di un **bando tipo per i concorsi di progettazione** e la **promozione** di importanti **bandi internazionali** per opere pubbliche che hanno sancito la fine di pratiche concorsuali irrispettose della dignità della professione.

La Fondazione ha inoltre **potenziato le attività di monitoraggio** di tutte le attività legislative e normative che nei vari ambiti si formano e interessano la categoria, po-

rendosi come **interlocutore propositivo e autorevole**. Sempre nell'ambito di tale attività si svolge un continuo e costante monitoraggio e intervento nel campo dei **bandi irregolari**.

Nel corso degli anni la Fondazione ha ampliato in modo significativo il campo di azione, occupandosi anche di internazionalizzazione, dove nel 2021 ha partecipato all'**Expo Dubai** portando un workshop sul tema della rigenerazione urbana a Dubai Downtown, fornendo servizi agli iscritti ed istituendo la **Giornata della Prevenzione Sismica**, un evento che prevede momenti istituzionali con la partecipazione dei massimi esperti nazionali in materia ed eventi pubblici diffusi sul territorio, con la partecipazione di tanti colleghi, tesi a diffondere la cultura della prevenzione sismica nella

cittadinanza. Un momento di promozione e valorizzazione dell'immagine e del ruolo sociale dell'Ingegnere e dell'Architetto nel Paese.

Recentemente la Fondazione si è riproposta di perseguire, con il massimo sforzo possibile, due obiettivi prioritari, in modo da concentrare l'azione e massimizzare i risultati: **l'attività di lobbying** (intesa come un'azione di interlocuzione forte tra le nostre categorie, spesso dimenticate, ed i decisori politici, nell'interesse non solo degli iscritti ma soprattutto dei cittadini) ed il **sostegno ad uno sviluppo dell'attività professionale** più efficiente e moderna in grado di rispondere in modo veloce, efficace ed efficiente alle richieste del mercato.

L'azione di interlocuzione tra le nostre categorie, le Autorità di riferimento e il decisore politico ha prodotto negli anni risultati importanti con un'ulteriore accelerazione negli ultimi mesi.

Il Governo ha confermato il proprio impegno per ripristinare l'obbligo da parte della Pubblica Amministrazione e dei "clienti forti" di corrispondere al professionista un



equo compenso. La Fondazione, chiudendo quel cerchio aperto dal decreto Bersani nel 2011 ha colto – grazie ad un lavoro costante e progressivo - uno di quei risultati per cui venne istituita.

L'attività della Fondazione prosegue anche in altri settori, per rispondere alle sollecitazioni che quotidianamente le sottopongono gli iscritti e supportare gli Ingegneri ed Architetti liberi professionisti nello svolgimento dell'attività quotidiana. A tal fine, infatti, la Fondazione eroga attività on-line consistenti in **corsi di aggiornamento**, offre **consulenza e assistenza** di vario tipo (tecnica e

non) ed è impegnata ad attivare **convenzioni** finalizzate ad un miglioramento delle condizioni d'acquisto in settori quali: prodotti assicurativi, informatici e servizi, solo per citarne alcuni.

Le sfide, tuttavia, non sono assolutamente finite, in quanto i punti da chiarire con il legislatore – dalla rivisitazione dei parametri sino ai crediti fiscali incagliati – sono aumentati di numero e complessità e chiamano la Fondazione Inarcassa a nuovi impegni, con le medesime finalità di quando fu istituita, ovvero difendere la libera professione degli architetti e ingegneri italiani.

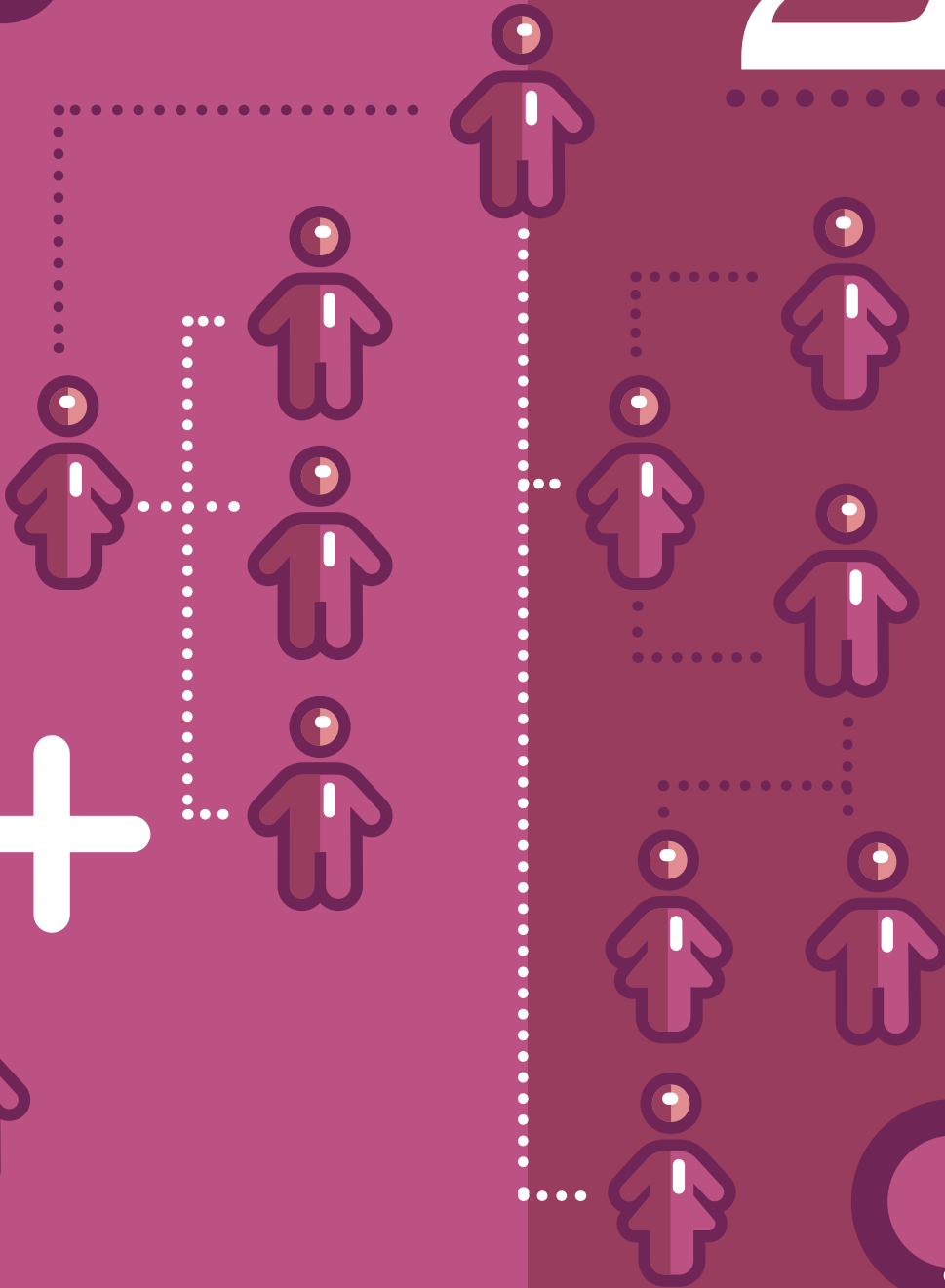


*F*ondazione  
INARCASSA

2

+

+



La  
Governance.....



# 2.1 Il piano industriale 2020-2025

Il Consiglio di Amministrazione, immediatamente dopo il suo insediamento, coerentemente con i compiti statutari, si è trovato ad affrontare il primo impegno istituzionale con la predisposizione del Piano Industriale 2020-2025



1



**Struttura organizzativa/Governance**, nella quale sono rappresentate tutte le iniziative afferenti lo sviluppo delle risorse umane, i processi e la digitalizzazione, nonché la gestione del credito e lo sviluppo della *Governance*.

2



**Adeguatezza/Equità/Sostenibilità**, temi centrali del prossimo quinquennio e che vedranno l'impegno costante degli amministratori nello studio di misure per migliorare e sostenere l'adeguatezza delle prestazioni, nonché nella costruzione di modelli socio-economici attuabili, basati sul dovere delle generazioni presenti di garantire pari opportunità a quelle future.

3



**Tutela Sociale/Sostegno al reddito e alla famiglia**, un sistema di *welfare* integrato, teso ad assicurare una copertura sempre più completa e particolarmente attenta ai giovani e alle donne. Ancor più importante in un momento storico nel quale le economie nazionali stanno subendo gli effetti dirompenti connessi alla crisi sanitaria e la professione vedrà, inevitabilmente, arrestarsi il percorso di lenta ripresa avviato dopo il crollo legato alla crisi economica.

4



**Tutela dell'Ambiente**, tema tra i più sentiti del nostro tempo, e non a caso richiamato all'interno delle leve recentemente indicate per la ripresa del Paese. In questo senso sarà necessario proseguire nel percorso di adozione e promozione di politiche e programmi per l'utilizzo di energie ecosostenibili e di sviluppo di un modello di Cassa a basso impatto ambientale, affiancando alle iniziative di finanza sostenibile quelle finalizzate a rendere l'Associazione una realtà "green" a 360°.

5

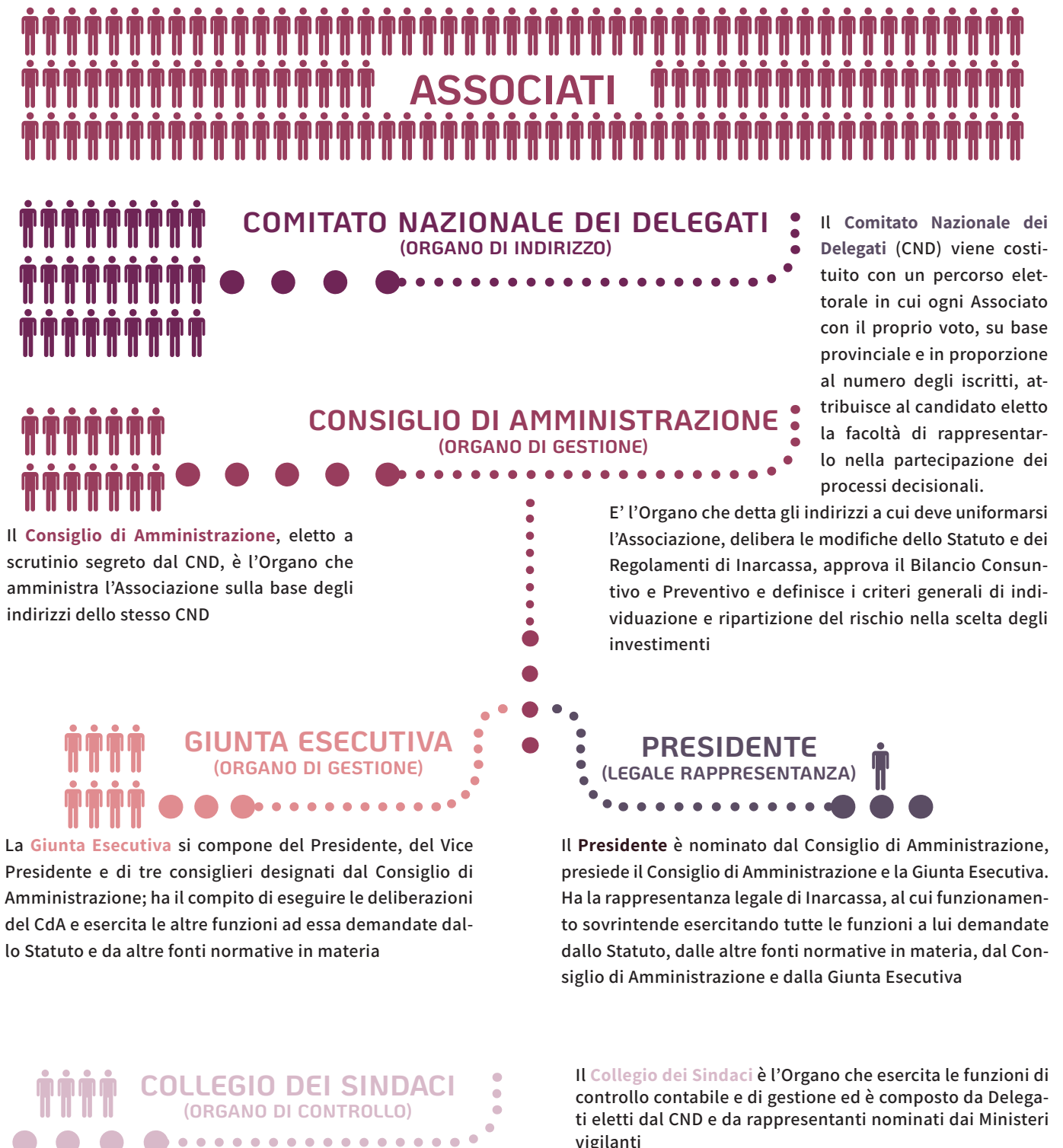


**Comunicazione**, uno snodo dei rapporti con gli Associati, costituisce lo strumento complementare che dovrà essere affiancato ad ogni azione posta in essere in modo da divulgarne i contenuti nel modo più efficace possibile. Di qui l'impegno degli amministratori di continuare a perseguire l'ottimizzazione dei processi comunicativi, rivisitando in ottica di miglioramento gli strumenti già esistenti e valutando l'attivazione di leve innovative a supporto di relazioni basate sulla fiducia e sulla reciprocità.

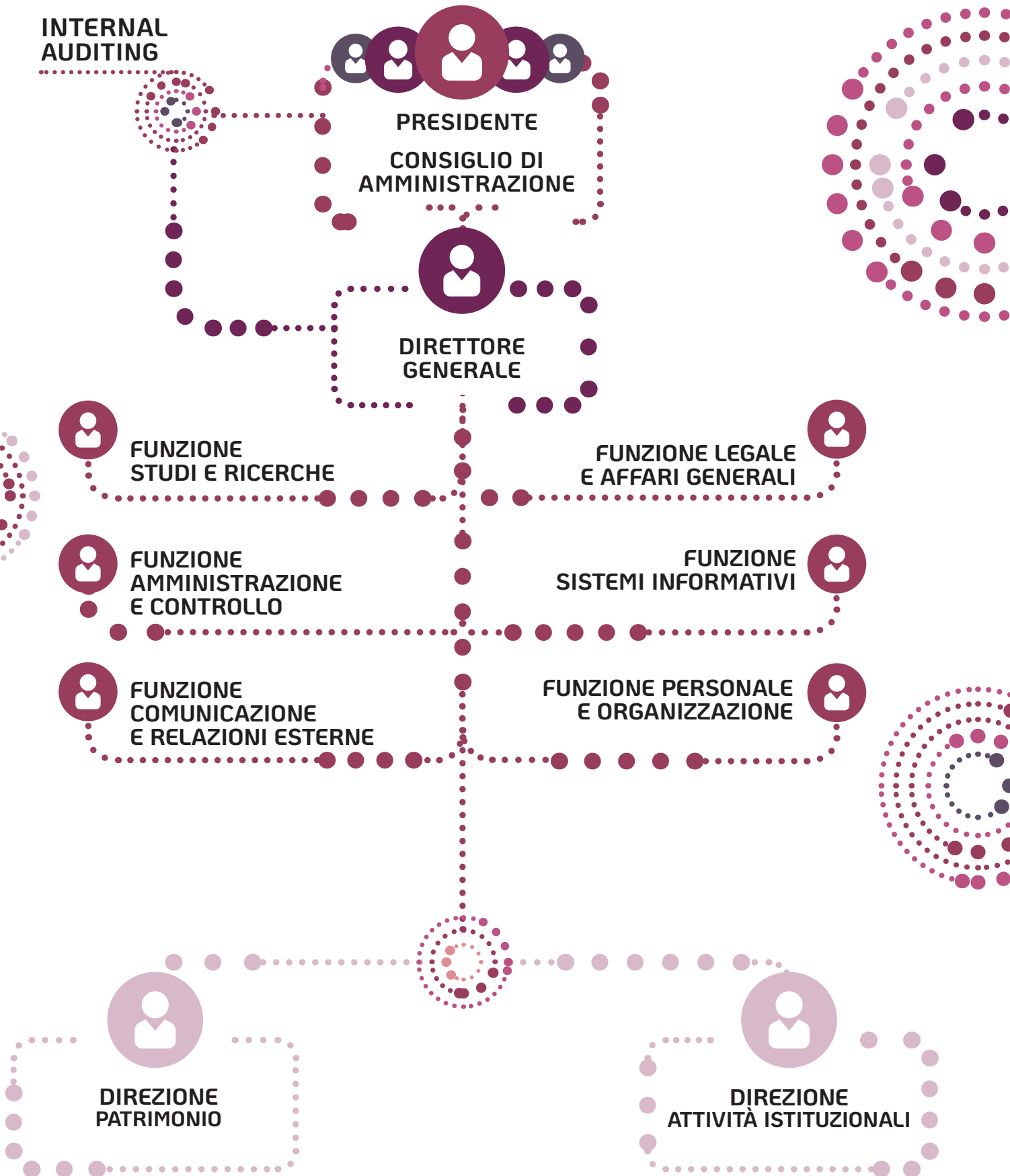
## 2.2 L'assetto istituzionale

Con la privatizzazione ci siamo costituiti in Associazione, figura giuridica che offre la migliore garanzia di rappresentanza e più si addice ad una compagine omogenea di categoria. Nel nostro modello gli Asso-

ciati, attraverso l'organo assembleare, sono al centro di un sistema che ad ogni livello converge verso un interesse comune: il sostegno economico per la vecchiaia.



## 2.3 L'assetto organizzativo



## 2.4 Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

### 2.4.1 Il risk management

Il **risk management**, in quanto funzione strategica, è da sempre presente nella nostra cultura aziendale. Già da tempo abbiamo attuato un processo di definizione della politica di investimento in linea con i principi di gestione dei rischi previdenziali e con il quadro normativo di riferimento.

Nel corso degli anni tali processi sono stati gradualmente estesi anche alla gestione degli altri

rischi dell'Associazione, **strategici, reputazionali, operativi, di conformità e di reporting**, la cui valutazione è oggi supportata da un sistema informatico dedicato.

Ci siamo ispirati al modello oggi più diffuso a livello internazionale, applicato dalle aziende profit/non profit, denominato **Enterprise Risk Management (ERM)**.

#### RISCHIO

Possibilità che un evento negativo impedisca la realizzazione degli obiettivi dell'Associazione

### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Processo per aumentare la fiducia nella capacità dell'Associazione di anticipare, prevenire e aggirare gli ostacoli al raggiungimento dei propri traguardi

### SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Processo volto a garantire una ragionevole sicurezza riguardo il raggiungimento degli obiettivi dell'Associazione

### TIPOLOGIE DI RISCHIO

#### RISCHI OPERATIVI

(efficacia ed efficienza delle operazioni)

#### RISCHI FINANZIARI

(tassi di interesse, cambi, prezzi, paese, immobiliare, commodities, liquidità, credito)

#### RISCHIO REPORTING

(rilevanza e affidabilità delle informazioni finanziarie ed operative)

#### RISCHI STRATEGICI

(relativi alla Mission e Vision)

#### RISCHI DI CONFORMITÀ

(a leggi, politiche e procedure)

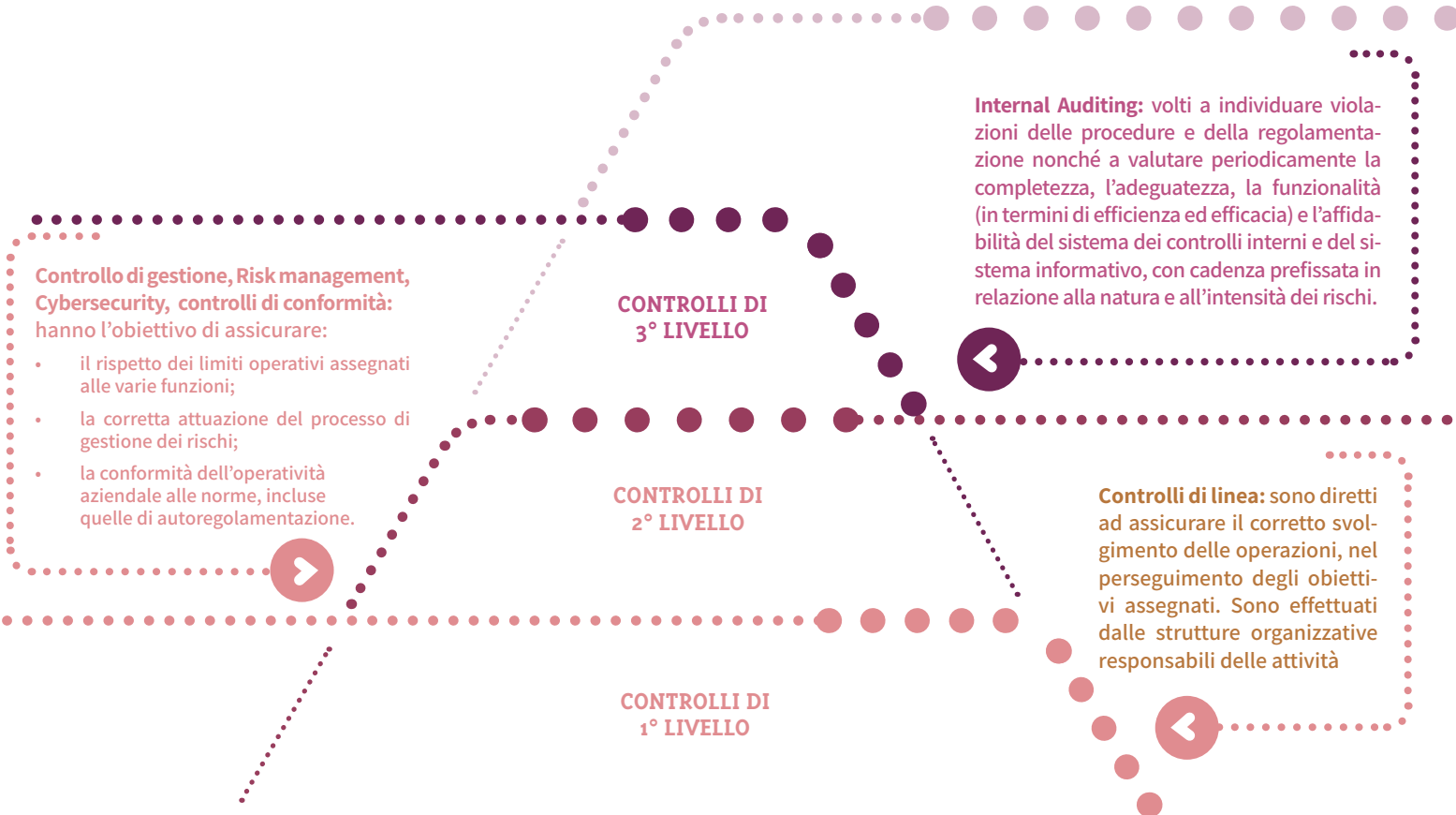
#### RISCHIO REPUTAZIONE E IMMAGINE



Il nostro sistema di controllo e la gestione dei rischi coinvolgono tutti i livelli operativi dell'Associazione e sono costituiti dall'insieme delle strutture organizzative, delle prassi e delle procedure che mirano ad assicurare il perseguimento delle strategie ed il conseguimento delle **finalità** di:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;

- rispetto dei piani strategici e operativi;
- integrità e affidabilità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità alla normativa interna e esterna;
- salvaguardia patrimoniale e prevenzione di eventi illeciti.



## 2.4.2 La Funzione Internal Auditing

Il percorso di evoluzione del modello organizzativo ha visto l'introduzione della **Funzione di Internal Auditing**, in conformità con le normative vigenti, sia generali che di settore. L'obiettivo di tale funzione è quello di **identificare e misurare i principali fattori di rischio**, ottimizzare i processi di controllo, garantire l'attendibilità, l'integrità delle informazioni e la corretta applicazione delle norme di legge, dei regolamenti e delle procedure. Ciò attraverso un'attività indipendente ed obiettiva di verifica, di valutazione (c.d. assurance) e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e della governance.

La Funzione verifica l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi attraverso un **piano di audit**, approvato dal Consiglio di Amministrazione e basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi.

## 2.4.3 Il Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Elemento costitutivo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Inarcassa è il **Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**. Seppur non obbligati, abbiamo ritenuto giusto e

doveroso abbracciare lo spirito della legge adottando il Piano anticorruzione. Non si tratta soltanto di un mero rispetto normativo, cui peraltro eravamo solo parzialmente soggetti, ma soprattutto del nostro modo di essere e di sentire l'etica: come ferma volontà di rendere accessibili le informazioni rafforzando così la fiducia nutrita dagli stakeholder.

Il nostro Piano risponde alla volontà di rafforzare i principi di legalità, correttezza e trasparenza nella gestione delle attività svolte da Inarcassa e persegue i seguenti obiettivi:

- ... acquisire piena consapevolezza del livello di esposizione al rischio di corruzione dei processi gestiti;
- ... ridurre le opportunità che manifestino eventi corruttivi, attraverso la definizione di interventi organizzativi volti a presidiare il rischio;
- ... sensibilizzare la struttura interna sulla necessità di un impegno attivo e costante nell'attuazione delle misure di contenimento del rischio.

## 2.4.4 La strategia di trattamento del rischio di corruzione in Inarcassa

La selezione delle misure di risposta al rischio di corruzione da inserire nel Piano è stata realizzata attraverso il coinvolgimento e la partecipazione degli owner dei processi. Gli strumenti e le misure di risposta, così individuate e progettate, costituiscono la strategia di prevenzione della corruzione elaborata da Inarcassa.



### 2.4.4.1 LA TRASPARENZA

Asse portante di ogni buona politica di anticorruzione è la trasparenza, che da sempre guida l'agire di Inarcassa e che è regolata, nei rapporti con gli associati, dall'articolo 24 dello Statuto.

La normativa sulla trasparenza e le linee guida dell'ANAC, inoltre, fanno rientrare le Casse di previdenza dei liberi professionisti nella categoria degli enti di diritto privato partecipati dalla pubblica amministrazione. Per adempiere a queste disposizioni abbiamo così predisposto un'apposita sezione del sito istituzionale, denominata **"Amministrazione trasparente"**, nella quale sono pubblicati i documenti, le informazioni e i dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ente.

L'impegno in termini di trasparenza assunto da Inarcassa va oltre gli obblighi normativi. Infatti, l'oggetto della trasparenza dell'Ente si articola su un duplice livello:

- ... la trasparenza per norma: quella che discende direttamente da obblighi normativi e dalle nuove linee guida approvate con Delibera ANAC n. 1134 dell'8 novembre 2017 che hanno sostituito le precedenti emanate con la determinazione ANAC n.8 del 17 giugno;
- ... la trasparenza per etica: quella che deriva dalla volontà di Inarcassa di rendere accessibili dati e informazioni al fine di rafforzare la fiducia in essa nutrita dai suoi stakeholder.

Da ciò deriva che la sezione dedicata del sito istituzionale contiene non solo documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione per Inarcassa è obbligatoria ma anche documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione discende dalla libera scelta dell'Ente. Di tale distinzione, nella sezione "Amministrazione trasparente" viene data evidenza.



#### 2.4.4.2 L'ACCESSO CIVICO

L'impegno di Inarcassa nella promozione della trasparenza si concretizza, inoltre, attraverso il riconoscimento dell'accesso civico.

L'istituto dell'accesso civico consente a chiunque il diritto di richiedere, gratuitamente e senza necessità di motivazione, documenti, informazioni o dati di cui Inarcassa abbia omesso la pubblicazione. Pertanto chiunque rilevi, nella sezione "Amministrazione trasparente" di Inarcassa, l'omessa pubblicazione di documenti, informazioni e dati può segnalare l'inosservanza direttamente all'Ente per ottenere rapidamente soddisfazione alla richiesta. Ciò al fine di:

- ... alimentare il rapporto di fiducia intercorrente tra la collettività e Inarcassa;
- ... promuovere la cultura della legalità e la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

L'istituto dell'accesso civico in Inarcassa è esercitabile limitatamente ai documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione per l'Associazione discenda direttamente dagli obblighi di legge.

Abbiamo inoltre attivato l'istituto dell'accesso civico generalizzato, che riprende i modelli del FOIA (Freedom of information act) e si aggiunge all'accesso civico, già disciplinato da qualche anno dalla norma sulla trasparenza, e all'accesso documentale agli atti previsto dalla L. 241/1990.

**L'accesso civico semplice** rimane circoscritto ai soli atti, documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio alla mancata osservanza di questi obblighi imposti dalla legge, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

**L'accesso civico generalizzato**, che si applica per Inarcassa limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse di previdenza ed assistenza, si delinea come un istituto autonomo, indipendente da obblighi di pubblicazione ed espressione, invece, di una libertà che incontra, quale unico limite, il rispetto della tutela degli interessi pubblici e/o privati previsti dalla norma.



#### 2.4.4.3 IL CODICE ETICO

Nella strategia di prevenzione della corruzione e promozione dell'etica e dell'integrità elaborata da Inarcassa, un ruolo cruciale viene svolto dal **Codice etico**.

Tale documento assolve alla missione di costituire uno **strumento di autoregolamentazione rivolto ai componenti degli organi di rappresentanza, amministrazione e controllo** (Comitato Nazionale dei Delegati, Consiglio di Amministrazione e Collegio dei sindaci), **ai dirigenti, ai dipendenti ed ai fornitori**. Il Codice

contiene i valori, le linee guida e i criteri di comportamento cui si devono ispirare le relazioni con e tra gli stakeholder. Attraverso l'adozione di tale strumento Inarcassa intende:

- ... determinare in maniera chiara e univoca i valori di riferimento declinando, senza margini di incertezza, il comportamento che riteniamo debba essere proprio dei soggetti destinatari;
- ... migliorare il grado di trasparenza (accountability), informando i portatori d'interessi sulle regole e sui comportamenti che i destinatari dovranno rispettare;
- ... ridurre l'abuso di discrezionalità o di autorità;
- ... favorire la correttezza, integrità, equità e professionalità nelle azioni dei soggetti destinatari.

La nomina di un **Comitato Etico**, preposto alla verifica dell'attuazione e del controllo del Codice, e la stesura del Report sociale completano la costruzione di quella che abbiamo voluto definire una 'casa trasparente'.



#### 2.4.4.4 LA PRIVACY E DATA PROTECTION

Il Regolamento UE 2016/679 (noto come GDPR) in materia di protezione dei dati personali è entrato in vigore nel 2016 ed è divenuto efficace negli Stati membri nel 2018. Nel corso del 2017 è stato pertanto avviato uno specifico **progetto “Assessment GDPR”** volto a definire le attività da porre in essere al fine di adeguare il Sistema Privacy Inarcassa ed i sistemi informativi al predetto Regolamento,

individuando gli accorgimenti tecnici e organizzativi necessari a garantire che i trattamenti di dati personali effettuati in azienda fossero *compliant* con le prescrizioni del Regolamento, con particolare riguardo agli aspetti della sicurezza.

Dal 2018 Inarcassa ha, quindi, avviato il percorso di adeguamento della propria organizzazione e delle proprie procedure alle regole comunitarie introdotte in materia di tutela dei dati personali delle persone fisiche. Un percorso in continua evoluzione non solo per obbligo ma – come per la trasparenza – per scelta convinta legata al fatto che il trattamento dei dati personali degli Associati è il mezzo attraverso il quale Inarcassa persegue la propria missione previdenziale ed assistenziale.

La tutela dei dati personali è, pertanto, un interesse primario dell’Associazione che – non a caso – viene declinato nella trasparenza del proprio operato, assicurata, oltre che attraverso i consolidati strumenti preesistenti, mediante l’avvenuta attivazione di tutti i diritti e gli strumenti informativi che il GDPR ha messo a disposizione degli interessati.

#### GLI ATTORI DELLA PRIVACY IN INARCASSA

##### IL TITOLARE DEL TRATTAMENTO

Inarcassa, individuata – ai fini privacy – nel proprio C.d.A., e a tal fine rappresentata dal suo Presidente, presso la sede dell’Associazione, in Roma, Via Salaria 229 – 00199 Roma;

##### IL DATA PROTECTION OFFICER

(o Responsabile della Protezione dei Dati), reperibile e contattabile presso la sede dell’Associazione, come sopra indicata, oltre che ai seguenti recapiti: email [DPO@inarcassa.it](mailto:DPO@inarcassa.it); PEC [DPO@pec.inarcassa.org](mailto:DPO@pec.inarcassa.org);

##### I RESPONSABILI ESTERNI DEL TRATTAMENTO

designati dal Titolare, sono tutti i consulenti o fornitori dell’Associazione che – nel rispetto della normativa vigente – per l’espletamento degli incarichi affidati trattano dati personali di cui Inarcassa è Titolare, nel rispetto delle regole e prescrizioni indicate per iscritto all’atto della loro designazione;

##### I DIPENDENTI DI INARCASSA NOMINATI

quali Autorizzati al trattamento dei dati personali che, nel rispetto della normativa vigente e delle procedure e disposizioni interne approvate dal Titolare, trattano, in concreto, i dati personali degli stakeholder.

## 2.5 La politica della qualità

Inarcassa non è nuova ai concetti della Qualità e alla strutturazione ed applicazione di un Sistema di Gestione per la Qualità secondo la Norma ISO 9001 e lo applica come strumento operativo del modello organizzativo.

Il percorso verso la qualità, avviato nel 2020, si è

completato con il conseguimento della certificazione rilasciata da un organismo esterno accreditato, che ha rilevato la conformità del sistema ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2015.

La verifica da parte dell'organismo di certificazione è stata effettuata in 2 fasi:

“Stage 1” alla presenza di 1 Auditor, che ha effettuato una verifica Documentale e Preliminare allo scopo di valutare la completezza, la conformità e l'implementazione del sistema SGQ di INARCASSA ed autorizzare la successiva fase;

“Stage 2”, alla presenza di 2 Auditor, che ha previsto una vera e propria verifica ispettiva su tutti i processi con lo scopo di valutare l'effettiva applicazione del SGQ di INARCASSA rispetto ai requisiti dello standard.



L'esito della verifica è stato molto positivo atteso che non sono state emesse “Non conformità” e/o “Osservazioni”. Il risultato è ancora più lusinghiero considerato che si è trattato di una prima certificazione dove è piuttosto raro che non vengano effettuati dei rilievi da parte dell'Organismo di certificazione.

A seguito di queste verifiche in data 25 novembre 2021 è stata rilasciata la certificazione del sistema di gestione della qualità (SGQ) di Inarcassa allo standard ISO 9001:2015.

Lo standard ISO 9001 è stato scelto volontariamente poiché favorisce, attraverso una solida impostazione del modello organizzativo, un forte orientamento alla qualità del servizio, ai fabbisogni ed aspettative dei clienti (intendendo per “clienti” gli iscritti oltre agli stakeholders istituzionali e non).

La soddisfazione degli Iscritti costituisce il valore guida più importante di Inarcassa, perseguito attraverso l'ascolto costante, l'attenzione e la cortesia al fine di instaurare e mantenere con loro, e nel tempo, una relazione basata sulla fiducia reciproca.

Il SGQ di Inarcassa si applica alle seguenti attività:

• Gestione delle iscrizioni, delle contribuzioni, della erogazione di prestazioni previdenziali e assistenziali e di servizi a sostegno della professione;

• Gestione del patrimonio finalizzata al perseguimento degli scopi dell'Associazione.

Un'organizzazione può trarre numerosi vantaggi dalla certificazione di un Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001:2015. Nella figura 4 ne sono indicati i più rilevanti. A questi si è aggiunto un ulteriore van-

taggio atteso che l'adozione dello standard ISO 9001 è considerato tra gli elementi premianti per il riconoscimento di Inarcassa come stazione appaltante dalla normativa sugli appalti pubblici.

MIGLIORARE IMMAGINE E CREDIBILITÀ

MIGLIORAMENTO RELAZIONI CON ALTRE ORGANIZZAZIONI

MIGLIORARE SODDISFAZIONE CLIENTI

CREARE UNA CULTURA DI MIGLIORAMENTO CONTINUO

COMPLETA INTEGRAZIONE DEI PROCESSI

COINVOLGERE LE PERSONE

Per sopravvivere in un ambiente altamente competitivo ed in continua evoluzione, realizzare un SGQ, basato sullo standard ISO 9001, tuttavia non è sufficiente. Risulta necessario un approccio proattivo dove l'SGQ è guidato dal cliente e risponde rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente circostante.

In parallelo alla grande diffusione dei Sistemi di Gestione Qualità e della Certificazione si ha lo sviluppo della cosiddetta Qualità Totale o meglio del Total Quality Management. Si tratta di un modello organizzativo adottato da tutte le aziende leader mondiali che rappresenta una svolta importante nella gestione della qualità. Il termine "Qualità totale" deriva in realtà da una errata traduzione dell'inglese "Total quality management": tale locuzione sarebbe da tradurre come 'Gestione totale della qualità' (ovvero la qualità va tenuta in con-

siderazione in ognuno dei suoi molteplici aspetti) e non 'Gestione della qualità totale', che di per sé non ha significato. Tuttavia, tale espressione è ormai invalsa nell'uso quotidiano.

**TOTAL** - La qualità deve essere totale, ovvero deve permeare tutta l'organizzazione e tutte le persone in essa operanti; l'organizzazione viene vista come un sistema aperto in continuo scambio;

**QUALITY** - Qualità nel lungo periodo senza trascurare l'esigenza di ottenere livelli minimi di qualità nell'immediato;

**MANAGEMENT** - Per essere applicato, il TQM ha bisogno di una leadership coinvolta che creda nella sua efficacia, che sia disposta ad investire nelle Risorse Umane e ad applicare costantemente i principi del TQM.

Secondo questo approccio tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo (mission). Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi.

L'approccio TQM prevede:



### ISO 9000

Un sistema per soddisfare i requisiti degli standard internazionali in materia di qualità.



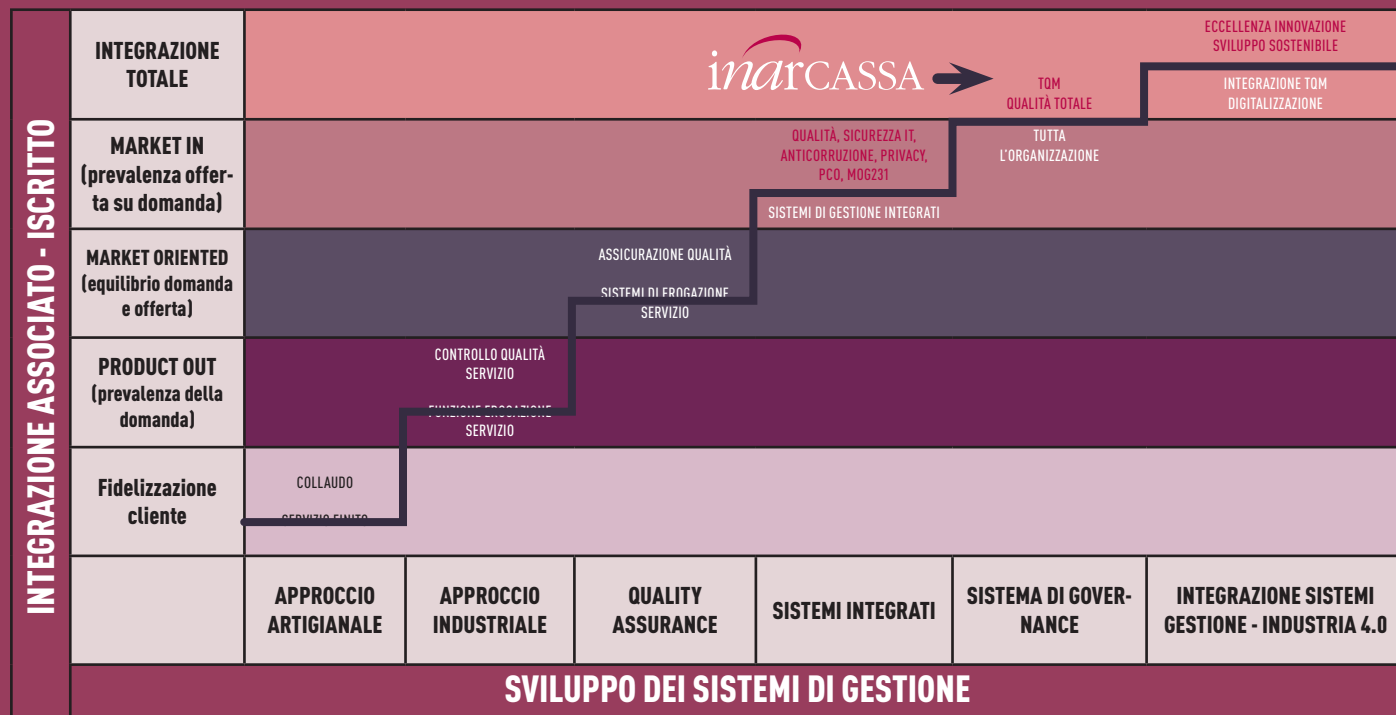
### TQM

Un'attività per raggiungere la cultura della qualità aziendale soddisfacendo le esigenze del cliente in modo efficace ed efficiente.



Al fine di conseguire i vantaggi del TQM il percorso di implementazione del sistema di gestione della qualità di Inarcassa prevede l'implementazione dei sistemi di gestione integrati e il progressivo approccio verso un sistema di Total Quality Management supportato dagli obiettivi previsti nel Piano Industriale 2020-2025. con particolare riferimento al processo di trasformazione digitale di Inarcassa, alla gestione del capitale umano indirizzato alla promozione dell'innovazione e allo sviluppo delle risorse, alla politica di sostenibilità nell'ambito degli investimenti finanziari e del progetto Inarcassa Green e al Piano di comunicazione integrata.

**EVOLUZIONE DEGLI APPROCCI AL QUALITY MANAGEMENT. IL PERCORSO DI INARCASSA POST CERTIFICAZIONE**



## 2.6 La Vigilanza

La vigilanza nei confronti della nostra Associazione è esercitata da:

### Autorità Nazionali

- **Anac:** esercita controlli per la prevenzione della corruzione anche mediante l'attuazione della trasparenza, nonché mediante l'attività di vigilanza nell'ambito dei contratti pubblici, degli incarichi e comunque in ogni settore della pubblica amministrazione che potenzialmente possa sviluppare fenomeni corruttivi;
- **Garante per la protezione dei dati personali:** controlla che i trattamenti di dati personali siano conformi a leggi e regolamenti;
- **Agid (Agenzia per l'Italia Digitale):** esercita controlli in materia di firma digitale, posta elettronica certificata, fatturazione elettronica e trasparenza nella gestione della spesa.

**Corte dei Conti:** esercita il controllo periodico sulla gestione economico finanziaria riferendo in Parlamento.

**Covip (Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione):** esercita il controllo sugli investimenti e sulla composizione del patrimonio dell'Associazione mediante una vigilanza cartolare ed ispettiva e riferisce ai Ministeri Vigilanti.

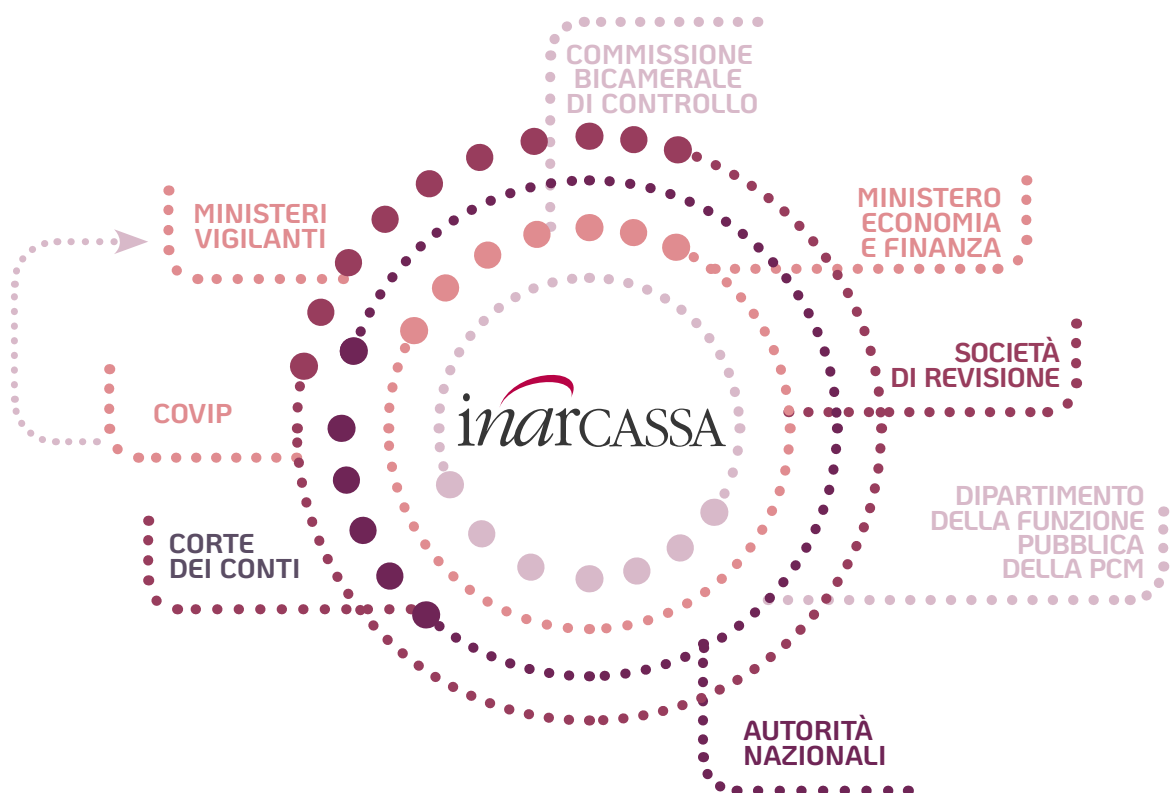
**Ministeri Vigilanti:** Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dell'Economia e delle Finanze e

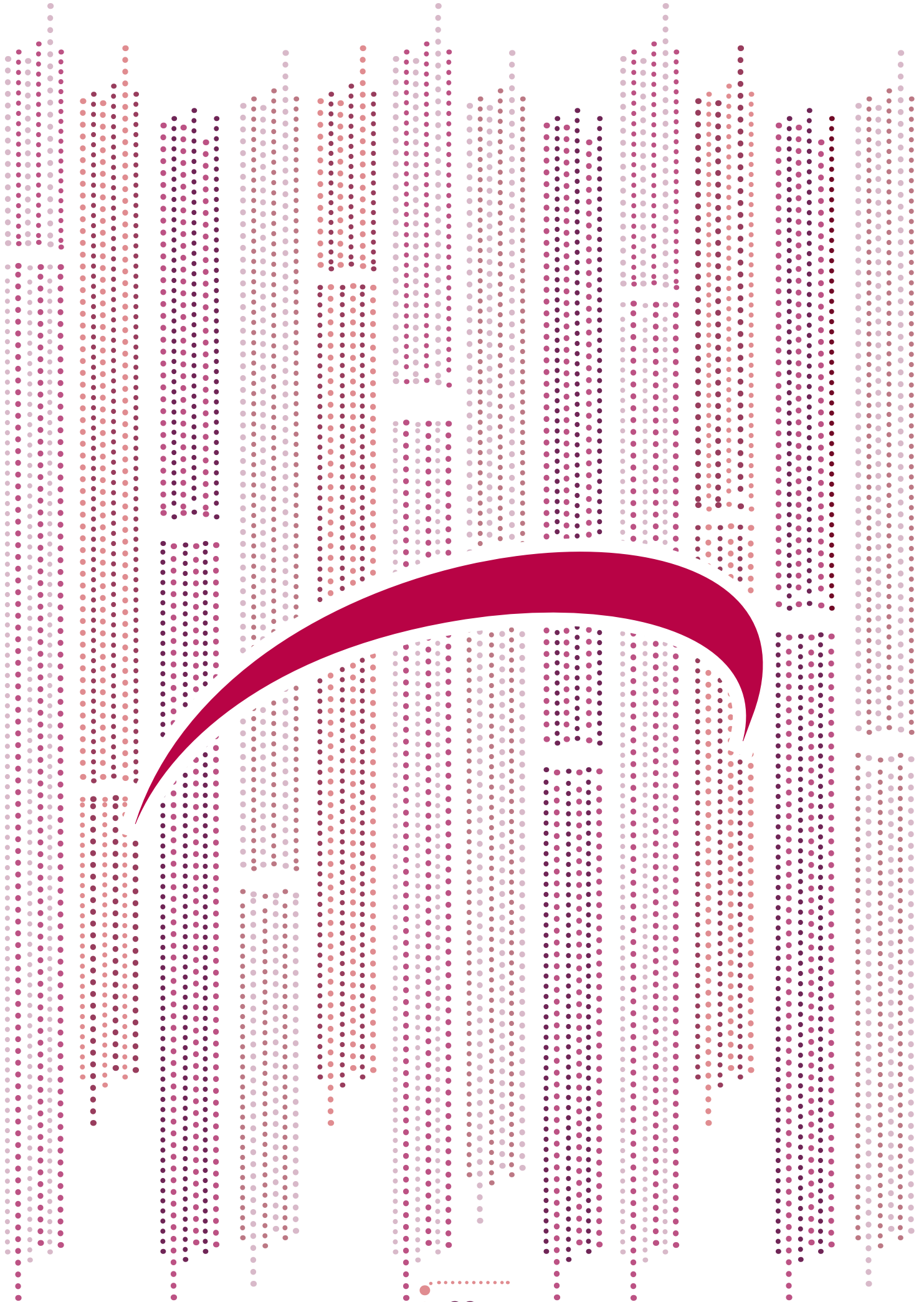
Ministero della Giustizia. Di concerto hanno competenza in merito all'approvazione dello Statuto e dei Regolamenti, alla formulazione di rilievi motivati sui bilanci preventivi e consuntivi, ai criteri di individuazione e ripartizione dei rischi connessi alla scelta degli investimenti, al piano triennale degli investimenti immobiliari diretti e indiretti, alla sussistenza dell'equilibrio tecnico attuariale, oltre specifiche richieste (es. flussi di Cassa Trimestrali).

**Commissione Parlamentare Bicamerale** di controllo sull'attività degli Enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale: vigila sull'efficienza del servizio, sull'equilibrio delle gestioni e sull'utilizzo dei fondi disponibili; sulla programmazione dell'attività dell'Associazione e sui risultati di gestione in relazione alle esigenze dell'utenza; sull'operatività delle leggi in materia previdenziale e sulla coerenza del sistema con le linee di sviluppo dell'economia nazionale.

**Società di Revisione legale dei conti:** si occupa della revisione contabile indipendente e certificazione del bilancio consuntivo (D.Lgs. 509/94 art. 2, comma 3).

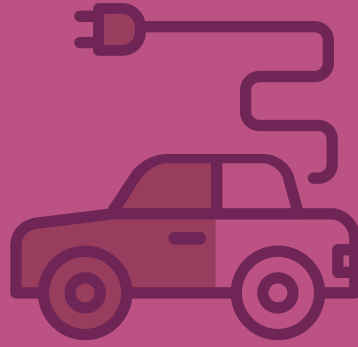
**Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri:** effettua un controllo in materia di spesa per il personale e costo del lavoro.





3

+



+

Economia reale e  
finanza sostenibile,  
una collaborazione  
strategica

# 3.1 La politica di investimento sostenibile di Inarcassa

Nell'attuale contesto economico e geopolitico, che richiama sempre più forza all'azione nell'ambito degli investimenti sostenibili, Inarcassa riveste un ruolo attivo ormai da oltre cinque anni. Negli ultimi anni, l'Ente ha sviluppato nuovi approcci e processi, con l'ambizione di rendere il patrimonio responsabile e sostenibile contribuendo al presidio dei rischi ESG e alla mitigazione del rischio legato al cambiamento climatico, all'esaurimento delle risorse naturali, ma anche alla gestione dei rischi legati alla crisi pandemica su scala globale. Le tematiche ESG sono dunque divenute centrali ed integrate nella valutazione economica proprio perché ritenute impattanti sul profilo di rischio, sulla gestione e sulle dinamiche della *mission* dell'Ente.

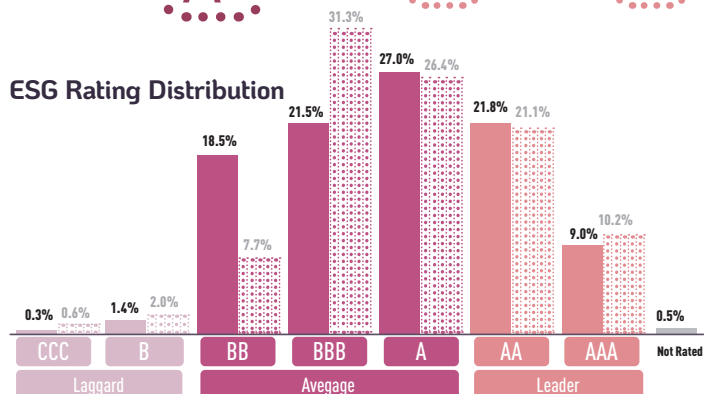
La Cassa, in linea con la definizione di investimento sostenibile e responsabile stabilita dai Principi di Investimento Responsabile ("PRI") promossi dalle Nazioni Unite, definisce l'investimento sostenibile e responsabile come un approccio che mira a integrare i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle decisioni di

investimento, a gestire meglio i rischi e generare rendimenti sostenibili nel lungo periodo.

Vista la sempre maggiore rilevanza destinata alla connotazione ESG del patrimonio Inarcassa, il Consiglio di Amministrazione, a novembre 2021, ha deliberato l'adozione di una **Politica di sostenibilità** negli investimenti finanziari. Il documento si aggiunge, integrandolo, a quello sul processo di investimento che definisce i principi e le modalità che guidano la Cassa nella scelta degli investimenti, nel monitoraggio successivo e nella rendicontazione dell'attività a tutti i soggetti coinvolti e interessati.

Per la redazione, implementazione e controllo periodico delle attività connesse agli investimenti sostenibili e responsabili, la Cassa si avvale, dal 2018 della collaborazione di un ESG Advisor esterno che misura lo score ESG, esprime una quantificazione dell'impronta di carbonio e misura l'impatto degli investimenti in relazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (SDGs-Sustainable Development Goals).

## Valutazione ESG - Portafoglio Complessivo



### How the ESG Rating is calculated

	Portfolio	Benchmark
Weighted Avg ESG Score	6.27	6.29
ESG Positive Momentum	16.64%	18.49%
ESG Negative Momentum	7.52%	5.92%
ESG Laggards	1.67%	2.60%
<b>Adjustment Total</b>	<b>7.45%</b>	<b>9.97%</b>
<b>Score Adjustment</b>	<b>0.47%</b>	<b>0.63%</b>
ESG Quality Score	6.73	6.92

<sup>1</sup> L'MSCI ESG Rating è progettato per misurare la resistenza di un'azienda ai rischi ambientali, sociali e di governance (ESG) materiali del settore a lungo termine. La metodologia è basata su regole per identificare i leader e i ritardatari del settore in base alla loro esposizione ai rischi ESG e alla loro capacità di gestire tali rischi rispetto ai colleghi. I rating ESG vanno da leader (AAA, AA), medi (A, BBB, BB) a ritardatari (B, CCC). Le valutazioni includono titoli azionari e a reddito fisso, prestiti, fondi comuni, ETF e Paesi.

Inarcassa a fine 2022 ha ottenuto un giudizio complessivo di portafoglio in termini MSCI ESG Rating<sup>1</sup> pari a 6,7 (scala da 0 a 10) e misura la capacità delle partecipazioni sottostanti di gestire i principali rischi e le opportunità a medio e lungo termine derivanti da fattori ambientali, sociali e di governance. Nel corso dell'anno è stato implementato, con la collaborazione dell'ESG Advisor, un progetto di analisi sfidante mirato alla **valutazione e alla disamina dei fattori ESG della componente illiquida** che ha genera-

to la possibilità di avere un quadro completo di valutazione degli investimenti Inarcassa (componente liquida ed illiquida). Le valutazioni del portafoglio illiquido sono di buona qualità, su livello medio (A) con una buona percentuale, 23% circa, di rating AA. Si evidenzia che lo score del portafoglio illiquido complessivo è migliorato raggiungendo la soglia 6,4/10 rispetto al precedente semestre 5.7/10 dunque ha beneficiato di un upgrade tra BBB ad A.



	CARBOON FOOTPRINT			
	Carbon Emissions	Total Carbon Emission	Carbon Intensity	Weighted Average Carbon Intensity
	tCO <sub>2</sub> e/\$M Invested*	tCO <sub>2</sub> e	tCO <sub>2</sub> e/\$M Sales	
<b>Portfolio</b>	<b>144.7</b>	<b>662.888</b>	<b>175.3</b>	<b>170.4</b>
<b>Benchmark</b>	<b>160.2</b>	<b>749.741</b>	<b>182.0</b>	<b>189.3</b>

\*based on € 4.582.303,433 invested

Parte della reportistica fornita da Nummus include, inoltre, la valutazione delle emissioni CO2 degli investimenti dell'Ente. A fine dicembre 2022 il valore delle emissioni si attesta a 144,7 t CO2/\$M Investito, mentre in termini di Carbon Intensity<sup>2</sup> il patrimonio analizzato presenta un valore inferiore del 4% rispetto al benchmark. I settori Utilities, Energy e Materials contribuiscono per il

22,5% del peso al 79,9% delle emissioni di carbonio. Per chiarire meglio, l'impronta di carbonio del portafoglio calcola la quantità di emissioni di gas serra generata da un processo di produzione. Lo scopo è stabilire gli impatti ambientali che le emissioni hanno avuto sul clima in continuo mutamento, per incentivare la sostenibilità ambientale contro i cambiamenti climatici.

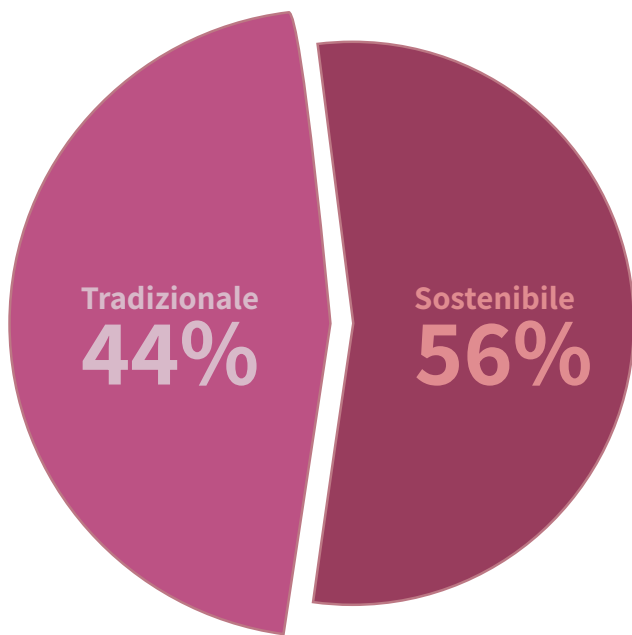
Rispetto agli obiettivi SDGs, al momento è possibile calcolare l'impatto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile solo per la componente di patrimonio in-

vestita nel mercato mobiliare (portafoglio liquido). In base agli ultimi dati disponibili, l'impatto sugli obiettivi individuati da Inarcassa è il seguente:



<sup>2</sup> L'intensità di carbonio del portafoglio misura l'efficienza di carbonio di un portafoglio ed è definita come le emissioni totali di carbonio del portafoglio per milione di dollari di vendite del portafoglio.





In merito alle modalità di applicazione delle politiche di sostenibilità, la scomposizione del Patrimonio Inarcassa (dicembre 2022) tra investimenti sostenibili e tradizionali, è rappresentata come segue:

La torta mostra la percentuale di strumenti finanziari presenti nel patrimonio di Inarcassa con caratteristiche di sostenibilità e rating ESG Nummus superiore o uguale ad A.

A fine dicembre 2022 la quota di strumenti sostenibili rappresenta la maggioranza del portafoglio attestandosi poco sopra al 55% rispetto al totale.

Il comparto azionario è investito in strumenti sostenibili, dotati di label ESG/SRI per oltre l'85%, ed include i titoli azionari italiani con rating Nummus (MSCI ESG) superiore o uguale ad A; si evidenzia che sono incluse nel calcolo le aziende presenti nel portafoglio azionario Italia le quali presentano una varietà di strategie per ridurre le emissioni, inclusa la definizione di obiettivi di riduzione, l'utilizzo di fonti energetiche più pulite e la gestione del consumo energetico.

Il comparto obbligazionario corporate presenta una allocazione sostenibile per oltre l'85%, permane una minore componente tradizionale di obbligazioni dirette e di fondi high yield.

Rispetto alla porzione di portafoglio dedicata agli investimenti governativi, attualmente poco

meno del 35% è allocato in soluzioni sostenibili, la stessa è caratterizzata da una corposa componente investita in titoli di stato Italia che includono le due emissioni Green dello Stato sottoscritte e poi successivamente incrementate. È inclusa nella componente sostenibile anche una emissione francese legata all'inflazione per un totale investito sui tre titoli pari a 270 €/mln. Il comparto a ritorno assoluto include 3 fondi categorizzati come Art. 8 e un fondo art. 9 secondo la nuova normativa SFDR per un totale investito superiore a 109 €/mln

Tra gli investimenti reali, i fondi infrastrutturali presentano per il 93% una valutazione in termini di scoring ESG superiore o uguale alla singola A, mentre per il solo private equity la percentuale si riduce a circa il 64% per effetto di strumenti con vintage poco recente. Riguardo alla componente investita in fondi di private debt la % di strumenti con rating uguale o superiore ad A si attesta intorno al 75%

Nel portafoglio domestico real estate sono inclusi 6 strumenti categorizzati come art. 8 ai sensi della SFDR, per un ammontare impegnato di circa 150 €/mln (commitment) e 1 strumento art. 9 SFDR (City Regeneration Fund), mentre nel portafoglio real estate globale sono presenti un totale di 20 strumenti di cui 6 categorizzati come art. 8 ai sensi della SFDR; complessivamente il portafoglio globale presenta però valutazioni con rating uguale o superiore ad A per circa il 90%.

Nell'ambito degli **investimenti illiquidi** si segnala **Arpinge S.p.A.** partecipata da Inarcassa, Cassa Geometri (Cipag) e dei Periti Industriali (Eppi). Inarcassa è socio di Arpinge S.p.A. con una partecipazione al capitale sociale di euro 70 milioni (pari al 40,4%). La società opera nel settore delle infrastrutture, con particolare attenzione alla transizione energetica (rinnovabili, efficienza energetica e mobilità/parcheggi). Si tratta di un progetto innovativo che **coinvolge risparmio previdenziale in progetti di economia reale** ponendo particolare attenzione al tema della sostenibilità, agli impatti di natura ambientale e sociale. L'intero patrimonio di Arpinge è allocato

<sup>3</sup> Idrogeno prodotto mediante elettrolisi, una tecnica che scinde le molecole d'acqua in idrogeno e ossigeno. Sebbene l'elettrolisi utilizzi grandi quantità di elettricità, l'elettricità utilizzata proviene da fonti rinnovabili come il solare e l'eolico, e quindi non rilascia emissioni.



a supporto della transizione energetica, più nello specifico in energia da fonti rinnovabili, mobilità smart ed energy, efficientamento energetico.

Si segnala che a fine anno nel patrimonio illiquido sono inclusi circa 20 fondi per 500 mln di commitment legati a fondi di investimento con specifici obiettivi di decarbonizzazione. Proprio a fine 2021 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'investimento in **Energy Transition Fund**, fondo gestito da Copenhagen Infrastructure Partners che, con una dimensione di € 3 miliardi, è il più grande fondo dedicato all'idrogeno green<sup>3</sup> a livello globale. Il fondo investe in infrastrutture per le energie rinnovabili di nuova generazione, compresi progetti come il Power-to-X (tecnologia che converte l'elettricità rinnovabile proveniente da impianti fotovoltaici o eolici in altre fonti di energia, ad esempio, per la produzione di idrogeno verde, entrambi utilizzabili come sostituti dei combustibili fossili). Dunque, un progetto che consente la decarbonizzazione di settori come i trasporti e la chimica, dove storicamente non esistono alternative rinnovabili.

Ulteriori opportunità di investimento in Italia ed all'estero sono rappresentate dai **Fondi che investono in infrastrutture sociali e che seguono i principi di sostenibilità energetica e sociale**. Afferiscono a questa asset class immobili ad uso: residenziale, sanitario, uffici e di settore. In questa ottica, Inarcassa ha aderito all'iniziativa di Coima Sgr nel Fondo ESG City Impact primo fondo italiano di investimento chiuso con obiettivi misurabili di impatto ESG (Environmental, Social & Governance) che investirà in rigenerazione sostenibile del territorio a livello nazionale. Da ormai qualche anno Inarcassa ha attivato un dialogo costante con il gestore principale della componente immobiliare domestica del patrimonio, Fabrica Sgr, stimolando la sensibilità per le innovazioni e i cambiamenti unita alla sensibilità sociale al fine di incentivare l'integrazione nella cultura aziendale della Sgr e nella Governance societaria del concetto di sostenibilità.

Alla luce delle attività di investimento descritte, si evidenzia un **pieno allineamento alla politica di sostenibilità**.

## 3.2 Verso la sostenibilità finanziando l'Economia Reale

Inarcassa, da oltre 15 anni, ha iniziato a ricercare soluzioni di investimento che indirizzino risorse economiche verso l'Economia Reale **al fine di supportare lo sviluppo e la crescita di imprese non quotate**, italiane ed internazionali. Si tratta dell'universo dei cosiddetti  **Mercati Privati (Private Markets)** ovvero società non quotate sui mercati regolamentati che agli investitori più "pazienti", con un orizzonte temporale di 7-10 anni, offre l'opportunità di diver-

sificare su posizioni focalizzate in aziende di nicchia, ma con grande potenziale di crescita.

Gli **investimenti** di Inarcassa in **Private Markets** ad oggi sono rappresentati da circa 140 Fondi/Veicoli per un capitale investito di oltre € 2,4 miliardi a fronte di impegni effettivi (commitment) per oltre 3 miliardi di euro. Di questi Fondi/Veicoli, oltre 75 si focalizzano sul **mercato domestico** rappresentando il **54% del capitale impegnato**.

~12,5 MILIARDI DI PATRIMONIO

>3 MILIARDI  
Impegnati in Private markets

>2 MILIARDI  
Esposizione attuale in Private Markets

~140 FONDI / VEICOLI

>75 Fondi/Veicoli focalizzati su Italia

~ 700  
Società Coinvolte

>80 mld  
Fatturato

> 360 mila  
Dipendenti

Dati al 31.12.2022

Gli investimenti in Mercati Privati hanno non solo obiettivi di ritorno economico sull'investimento stesso, ma anche impatti positivi sull'economia e sull'occupazione dell'Italia nel suo complesso. Alla base di questi investimenti, infatti, vi è la volontà di attivare un **circolo virtuoso**, tale per cui

gli investimenti destinati alle piccole e medie imprese italiane consentiranno a queste ultime di **crescere e divenire più solide**, aumentando il numero di lavoratori in esse coinvolti e, di conseguenza, generando nuovi flussi di risorse verso il sistema previdenziale.

Gli investimenti in Mercati Privati sono effettuati da Inarcassa tramite:

❖ **Fondi di Private Equity e Venture Capital:** fondi che acquisiscono partecipazioni in società non quotate in borsa per finanziarne la crescita e poi uscire in una fase successiva attraverso la cessione delle quote a nuovi soci industriali, un buyout o un'offerta pubblica di acquisto (IPO);

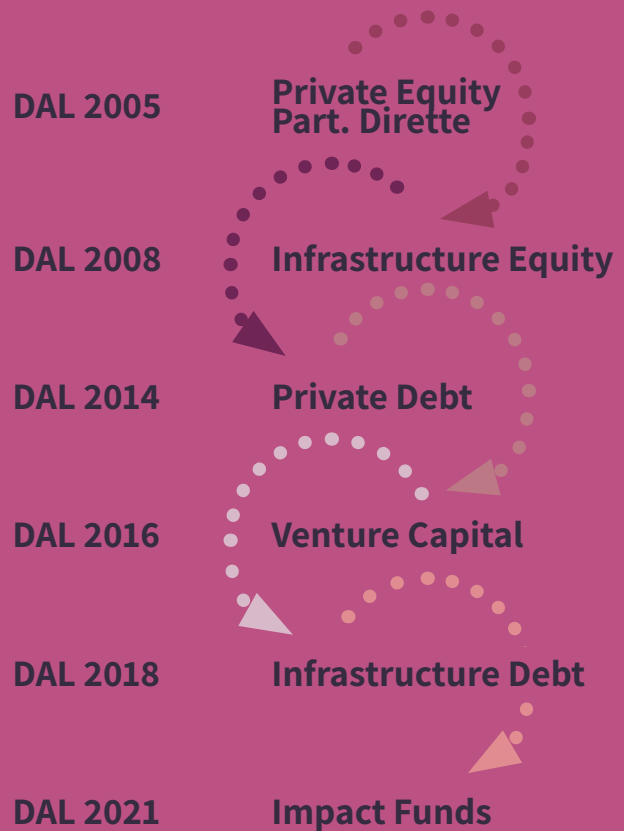
❖ **Fondi di Private Debt:** fondi che finanziano le società non quotate, in alternativa al canale bancario;

❖ **Fondi Infrastrutturali:** fondi che acquisiscono partecipazioni (Fondi di Equity Infrastrutturale) o finanziano (Fondi Debito Infrastrutturale) società o progetti nel settore infrastrutturale, tra cui trasporti, energie rinnovabili, utilities, ecc;

❖ **Partecipazioni e Co-Investimenti Diretti:** acquisto diretto di partecipazioni in società non quotate, accompagnati anche da partner selezionati (Co-Investimenti).

Inarcassa è stata tra i primi nel mercato istituzionale italiano ad approcciare investimenti nei Mercati Privati, iniziando nel lontano 2005 con Partecipazioni Dirette e Private Equity. La Grande Crisi del 2008, la successiva contrazione del credito bancario e la necessità di risorse finanziarie, hanno favorito poi lo sviluppo di nuovi prodotti a sostegno dell'Economia Reale, che Inarcassa ha sempre accolto favorevolmente sviluppando il proprio portafoglio nel corso degli anni e seguendo l'evoluzione del mercato, nell'ottica dell'opportuno rischio rendimento.

Per quanto riguarda in particolare il **Comparto Investimenti Reali Italia**, Inarcassa ha investito nelle diverse Asset Class in concomitanza della loro presenza sul mercato nel corso degli anni, anche approcciando formule per l'epoca innovative nel mercato domestico come Fondi di Private Debt, Venture Capital ed Infrastrutturali. Il contributo di tale comparto è stato sempre crescente negli anni, fungendo insieme ai private markets anche da stabilizzatore del portafoglio sia nel 2020-2021,



durante la pandemia, che nel 2022, anno della guerra Russia-Ucraina

L'ultima tipologia di strategia che ha raccolto un grande interesse da parte della Cassa è quella dei **fondi Impact** (ex. art. 9 della normativa europea SFDR<sup>1</sup>) caratterizzati da specifici **obiettivi di impatto ambientale e/o sociale**, a riprova della grande importanza per le tematiche ESG, anche in linea a quanto disposto dalla policy di sostenibilità di Inarcassa.

Inarcassa negli ultimi anni ha iniziato a richiedere ai gestori, sia in fase di selezione degli investimenti che di monitoraggio, molteplici informazioni al fine di verificare la conformità degli stessi ai criteri ESG.

In particolare, in sede di analisi e selezione sono raccolte le seguenti informazioni sui gestori e sui fondi:

• **Questionario ESG**, al fine di raccogliere le principali informazioni in tema di sostenibilità (es. presenza di policy/ procedure ESG, adesione a principi / associazioni in tema ESG, presenza di un referente interno, art. SFDR, etc.);

• **Green Certification**, per i fondi immobiliari ed infrastrutturali (es. GRESB, LEED, BREEAM).

• **Adesione ai principi UNPRI;**

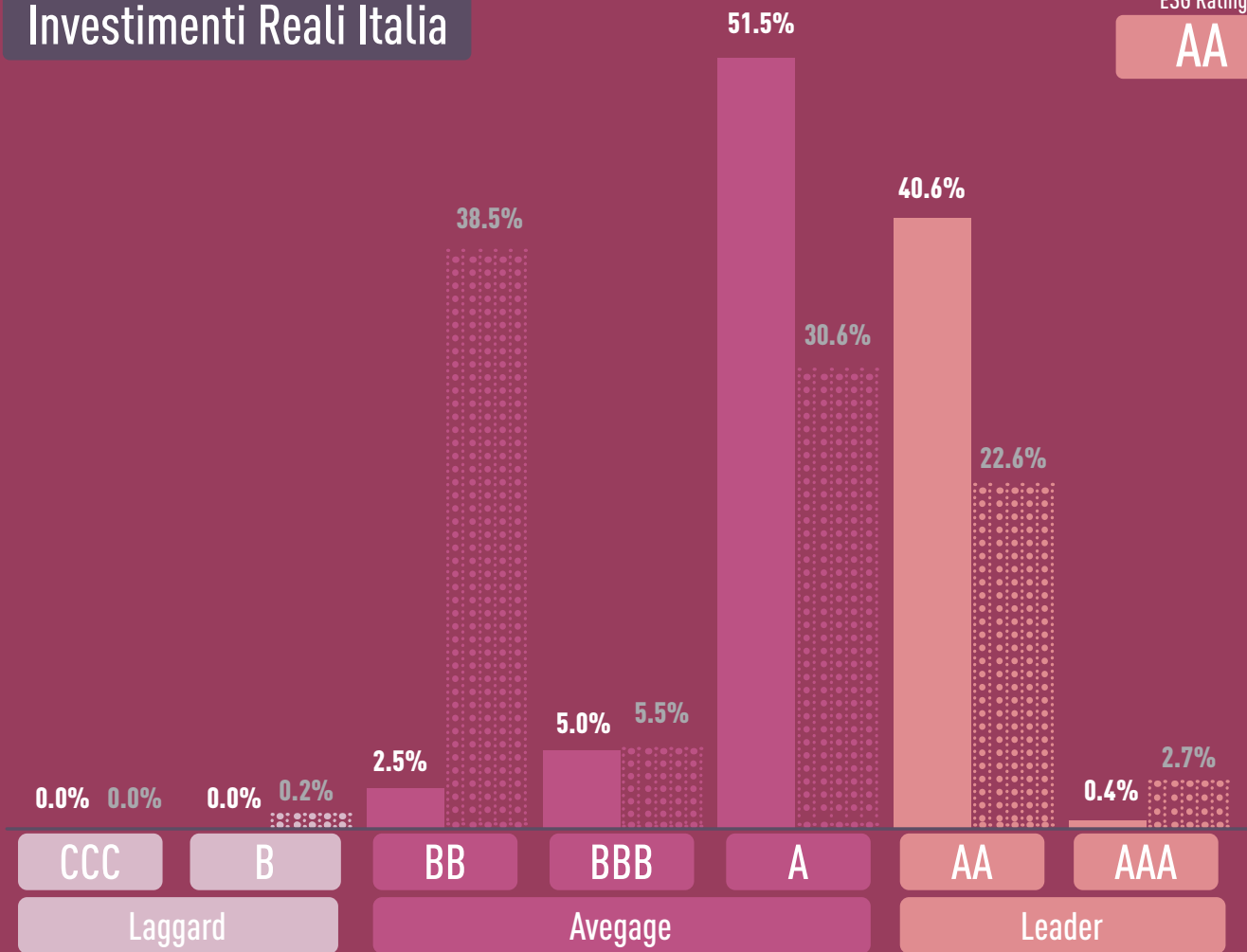
• **Adesione a ulteriori associazioni/organizzazioni ESG** (OECD Guidelines, Global Compact, Sustainable Finance Forum);

Tali informazioni hanno permesso, grazie alla collaborazione dell'Advisor ESG esterno, l'attribuzione di un Rating ESG dapprima al portafoglio liquido e successivamente a tutto il **portafoglio illiquido** (Mercati Privati e immobiliare). Con particolare riferimento al **Comparto Investimenti Reali Italia**, il Rating ESG nel suo complesso è pari ad AA:

## Investimenti Reali Italia

ESG Rating

AA



Il Comparto Investimenti Reali Italia include una quota sempre crescente di **prodotti specificatamente im-**

**fact** (art. 9 SFDR) e che promuovono caratteristiche di **sostenibilità ambientale o sociale** (art. 8 SFDR).

4



# La trasformazione digitale

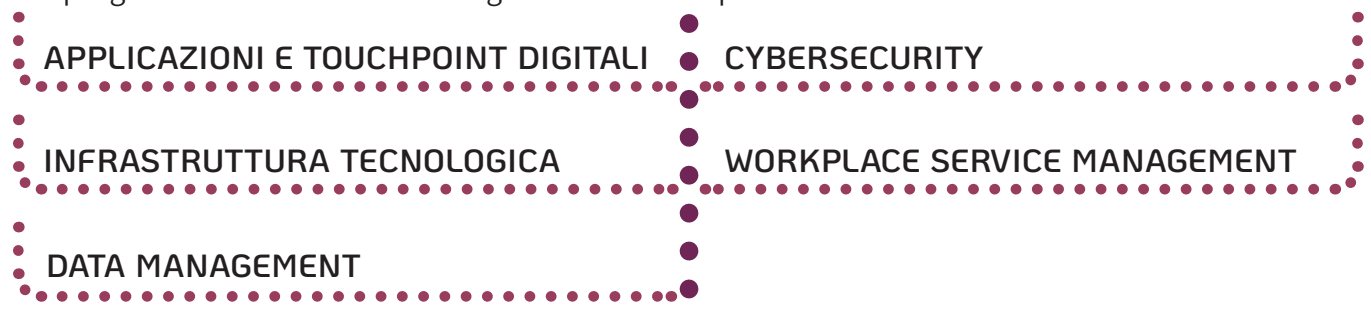
La **trasformazione digitale** negli ultimi anni ha acquisito un ruolo sempre più centrale all'interno delle aziende, dimostrandosi un fattore chiave per la competitività, nonché un elemento di successo per coloro che sono stati in grado di comprenderne il valore e di attuarla efficacemente.

## 4.1 La Digitalizzazione

Nei primi mesi del 2020, Inarcassa ha avviato un **importante processo di digitalizzazione** che, non a caso, è uno dei pillar del Piano Industriale 2020-2025. Quest'ultimo, in linea con la Vision di evoluzione dell'Ente in un "Partner Previdenziale", definisce le linee guida per la trasformazione di Inarcassa in una Cassa digitale, sostenibile ed orientata alla creazione di valore per l'Associato.

Al fine di recepire gli obiettivi strategici del Piano Industriale è stato realizzato il **Piano dei Sistemi Informativi 2021-2025**. In quest'ultimo sono declinati tutti i progetti da realizzare a supporto della Vision definendo la programmazione operativa per l'evoluzione, in ambito informatico, che Inarcassa intende perseguire nei prossimi anni.

Tale programmazione è suddivisa logicamente in cinque aree:



Il progetto è molto ambizioso ed ha un duplice obiettivo: da un lato quello di **offrire agli Associati un numero sempre crescente di servizi online** che possano essere fruiti in modalità self-service H24; dall'altro quello di **automatizzare e digitalizzare le operazioni ripetitive a basso valore aggiunto** sfruttando anche tecniche di Intelligenza Artificiale (AI) e Robotic Process Automation (RPA), al fine di poter indirizzare gli sforzi sulla generazione di valore, stimolando la creatività ed il pensiero **"out of the box"**.

Il Piano prevede di intervenire sulla quasi totalità dei Processi e dei Sistemi Inarcassa. È per questo motivo che, internamente, parliamo spesso di **"Rivoluzione" Digitale**, perché di fatto corrisponde ad una **vera e propria trasformazione radicale**.

Non si tratta di una promessa per il futuro prossimo o remoto, ma di un processo in corso che si svilupperà in maniera sempre più compiuta, ma che ha già dato i suoi primi frutti tangibili.

Dall'avvio del Piano dei Sistemi diversi sono stati gli interventi:

**1** è stata attivata una **Chatbot** per fornire assistenza veloce e *real-time* agli Associati su alcuni servizi disponibili su Portale IOL

**2** è stato attivato in maniera progressiva a tutti gli Associati, Professioniste Società, il **nuovo Cruscotto Previdenziale** e il nuovo **Estratto Conto** che forniscono informazioni dettagliate e storiche su tutti i contributi dovuti e versati, gli eventuali piani di rateazione, lo scadenziario dei pagamenti e forniscono funzionalità digitali per rimettersi in regola a coloro che hanno superato la data di scadenza del pagamento;

**4** è stato integrato il **sistema SPID** (Sistema Pubblico di Identità Digitale) come sistema di autenticazione alternativo per l'accesso al portale IOL e il sistema **"Entra con CIE"**. L'integrazione di questi sistemi consente agli Associati di utilizzare degli strumenti molto affidabili, sicuri e già largamente utilizzati per l'accesso a servizi di enti privati e pubblici. Grazie a questa innovazione, è oggi possibile garantire l'accesso al portale IOL anche a nuove categorie molto care alla Cassa quali i **pensionati non iscritti**, gli **eredi** ed i **superstiti**, che possono quindi consultare **on-line** i **Cedolini Pensione** e le **CU**. La certezza dell'identità dell'utente online, quindi, diventa un asset da sfruttare

**3** è stato integrato il **sistema di pagamento PagoPA** che consente agli Associati di generare in autonomia l'avviso di pagamento e di scegliere la modalità di pagamento preferita su una pluralità di canali fisici e digitali consentendo anche il **pagamento diretto on-line**. Inoltre, è stato possibile **efficientare le attività di incasso** automatizzando le attività, con l'effetto di riduzione dei tempi medi di allocazione dei versamenti sugli estratti conto individuali e riduzione degli errori inevitabilmente generati dalla manualità;

per ripensare ad alcuni processi interni come, ad esempio, la registrazione che oggi prevede l'invio di documentazione via pec per il riconoscimento "certo" del Professionista. Infine, queste nuove modalità di accesso permetteranno di sviluppare in futuro nuovi servizi da rilasciare a soggetti terzi come, ad esempio, i consulenti fiscali oppure i patronati, a cui gli Associati potranno delegare la compilazione di alcune delle richieste presenti in IOL (es. dichiarazione telematica, domanda di pensione, etc).

### I NUMERI DEI SERVIZI DIGITALI (rif. Anno 2022)

**+ 3 Milioni**

Visite sul sito istituzionale [www.inarcassa.it](http://www.inarcassa.it)

**+ 3,3 Milioni**

Visite al portale iOL (Inarcassa On-Line)

**+ 76 Mila**

Contatti tramite chatbot (servizio attivo da aprile 2021)

**+ 227 Mila**

Dichiarazioni on-line

**+ 250 Mila**

DURC on-line

**+ 58 Mila**

ACA e ROP on-line

Il **nuovo portale Inarcassa On Line**, costantemente arricchito di funzionalità, è diventato il **principale canale di accesso per gli Associati** che, tramite quest'ultimo, fruiscono già da qualche tempo di servizi, sempre più utilizzati negli ultimi anni, come **certificazioni di regolarità contributiva, simulazioni di pensione, dichiarazioni, richieste di bonus, finanziamenti ed agevolazioni, iscrizione, cancellazione, rateazioni** e molto altro in maniera semplice e digitale. Nella figura precedente vengono indicati alcuni dati relativi ai volumi dei servizi erogati nel 2022.



Inoltre

❁ è stata adottata la **suite completa dei prodotti Microsoft 365** garantendo a tutti i dipendenti accesso ai più moderni strumenti di lavoro e di collaborazione offerti sul mercato sia su dispositivi tradizionali (desktop e notebook) che su dispositivi mobili (smartphone e tablet) dismettendo i vecchi sistemi in uso. Il progetto ha consentito anche di aumentare il livello di sicurezza informatica su dispositivi e dati e di migliorare l'efficienza operativa interna nella gestione degli asset informatici stessi (distribuzione aggiornamenti, installazioni e configurazioni);

❁ è stato realizzato il progetto di reingegnerizzazione dei sistemi di Backup e Restore, fondamentali per salvaguardare l'integrità e la disponibilità di tutti i dati degli Associati degli ultimi decenni, prevedendo anche la memorizzazione sicura a lungo termine in un secondo sito in Cloud, e dismettendo i supporti fisici utilizzati in precedenza;

❁ è stato attivato un sistema di **Endpoint Detection & Response** che, grazie anche all'utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale, è in grado di **rilevare attacchi informatici sofisticati**;

❁ sono stati **sostituiti i sistemi di Intrusion Prevention System (IPS)**, evoluto il sistema System Information & Event Management (SIEM), rinnovato il sistema Anti-DDoS, attivati meccanismi di Strong Authentication per l'accesso del personale ai servizi informatici;

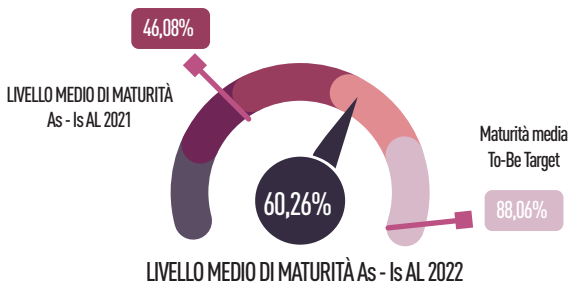
❁ in modalità progressiva, tutte le comunicazioni ufficiali di Inarcassa sono state rese più sicure mediante l'applicazione della **Firma Digitale** e di un **Sigillo Elettronico** (un particolare QRCode apposto all'interno del documento) che consente, mediante l'utilizzo di una specifica Mobile APP, di recuperare la versione digitale del documento partendo dalla sua versione cartacea;

❁ è stata attivata una **nuova VPN**, più efficiente e sicura, grazie all'integrazione con i sistemi di autenticazione a doppio fattore per consentire un accesso sicuro ai sistemi interni anche ai lavoratori in **smart working**.

Nel 2022 sono state avviate anche alcune iniziative progettuali (e i relativi procedimenti di acquisto) di progetti che vedranno nell'anno 2023 il pieno sviluppo delle attività. In particolare il nuovo sistema **ERP** – Enterprise Resource Planning – (utilizzato nei processi di Contabilità e Bilancio, Controllo di Gestione, Pianificazione Strategica, Gestione degli Acquisti), la nuova **Data Platform** per abilitare funzionalità di analytics & business intelligence e la realizzazione di un Data Center secondario in ambiente Cloud dedicato al **Disaster Recovery**.

Le politiche impresse dalla Presidenza e dal CdA, che hanno indirizzato anche gli investimenti economici in tal senso, e la proficua collaborazione dei Sistemi Informativi con le altre Direzioni e Funzioni, sono elementi che hanno permesso fino ad oggi e permetteranno in futuro il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

# 4.2 Il piano di Cybersecurity



Dominio del framework	As-Is 2021 (%)	As-Is 2022 (%)	To-Be 2025 (%)
Strategy, Transforma Risk	36,18	51,32	87,84
Security Operations	44,74	73,68	82,89
Identity & Access Management	54,55	63,64	90,91
Threat & Vulnerability Management	45,00	62,50	82,50
Data Security	54,55	57,95	87,50
Software & Application Security	34,38	50,00	81,25
Infrastructure Security	41,07	55,36	83,93
Physical Security	70,83	79,17	81,25
	46,08	60,26	88,06



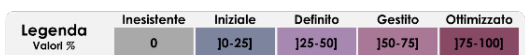
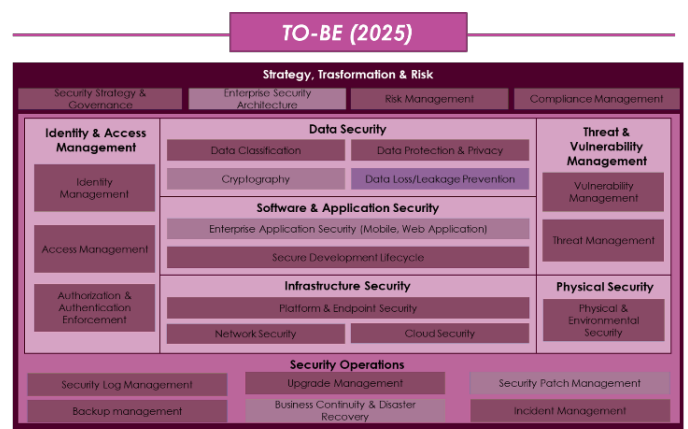
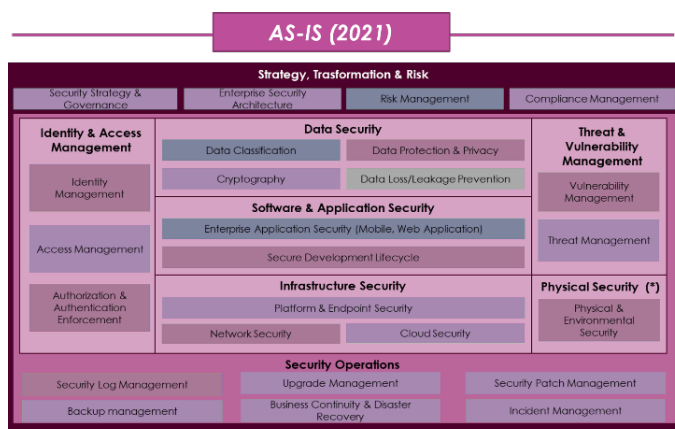
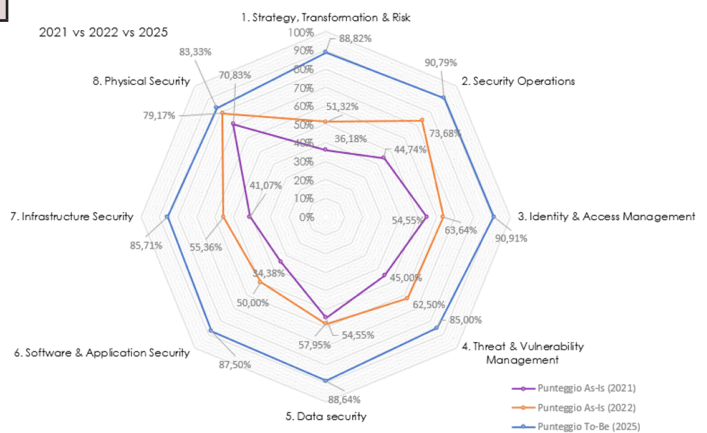
rezza derivanti dalle principali best practice e normative di settore (ISO 27001, NIST, ecc).

Le attività previste nel piano sono di carattere organizzativo, formativo, processivo e tecnologico ed hanno l'obiettivo di migliorare la "maturità" dell'Associazione dal 46% iniziale all'88% nel 2025 e ridurre di conseguenza il livello di rischio in ambito cyber.

A gennaio 2022 il CdA ha approvato il piano strategico dei Sistemi Informativi in ambito **Cybersecurity** composto da attività e investimenti correlati.

Il Piano ha un orizzonte pluriennale (2022-2025) ed è stato redatto a seguito di un dettagliato assessment svolto nella seconda metà del 2021, nel quale sono state evidenziate le aree di miglioramento e le attività necessarie.

Inarcassa ha quindi prima di tutti definito un framework di riferimento contenente tutte le capability di sicurezza (Identity & Access Management, Data Security, Software & Application Security, Infrastructure Security, ecc) e di un modello per il calcolo della "maturità" in ognuno di questi ambiti basato su un insieme di oltre 130 controlli di sicu-





5



La gestione  
del capitale  
umano

# 5.1 L'evoluzione dei processi e del modello organizzativo

## 4.1.1 IL VALORE DELLE PERSONE E LA LIFELONG LEARNING

È proseguita nel 2022 l'attività di analisi ed implementazione di ulteriori evoluzioni organizzative tese ad allineare costantemente l'Associazione alle esigenze degli Iscritti, attraverso una migliore articolazione e digitalizzazione dei processi e delle responsabilità.

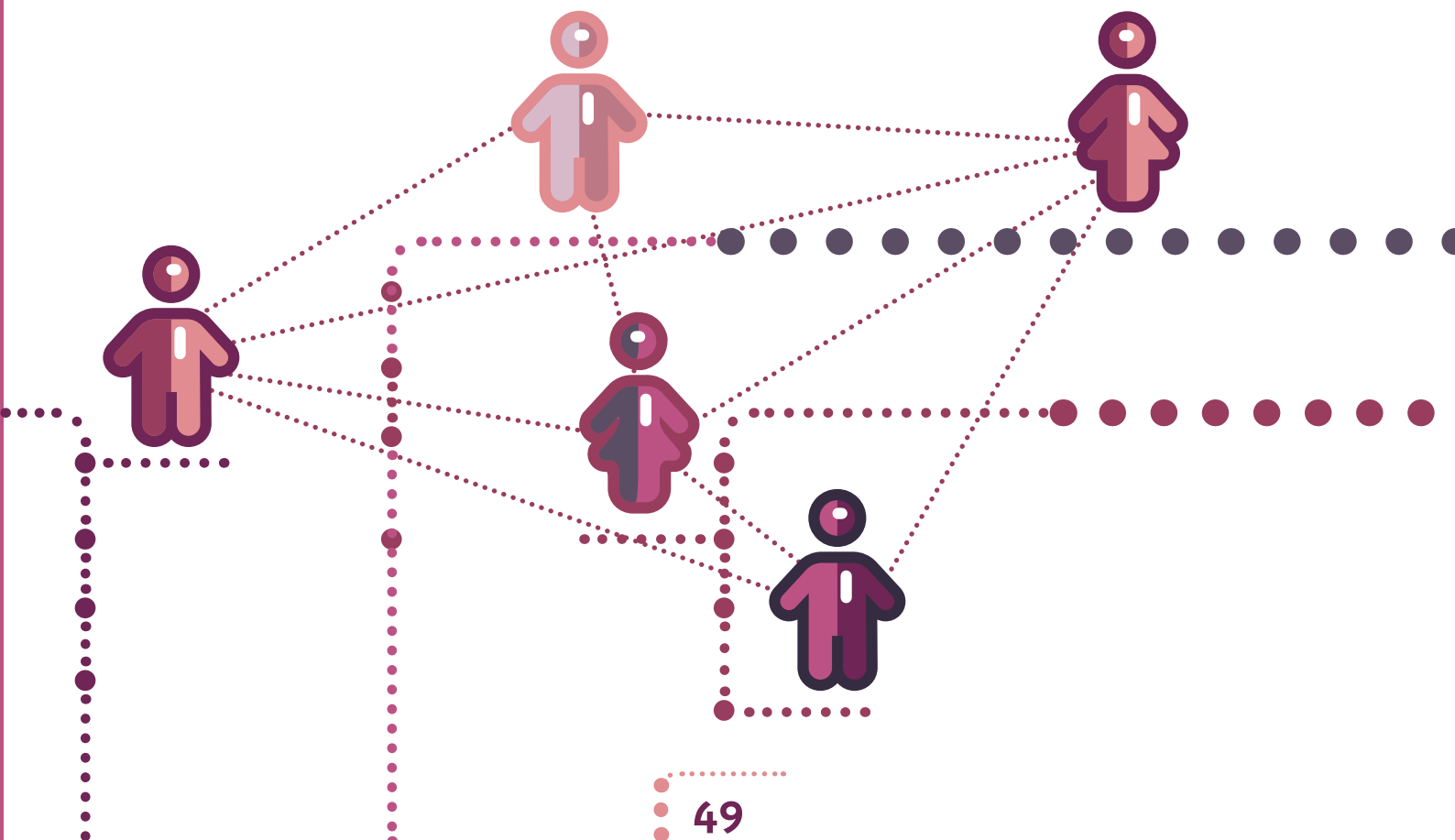
Nel corso del 2022, in linea con le evoluzioni strategiche sono state implementate due revisioni organizzative: una della Funzione Personale e Organizzazione, orientata a promuovere una gestione più integrata delle risorse umane dell'Associazione e una della Funzione Legale e Affari Generali, focalizzata su una migliore gestione del ciclo acquisti e sul supporto legale specializzato nella gestione degli investimenti finanziari.

Si è inoltre concluso positivamente un progetto di assessment finalizzato alla valutazione dell'offerta dei servizi previdenziali ed assistenziali, con conseguente analisi delle evoluzioni organizzative da

implementare nella Direzione Attività Istituzionali, per una più accurata qualità dei servizi erogati.

Il ridisegno del modello di offerta dei servizi e la necessità di migliorare l'integrazione e la specializzazione dei canali di contatto, ha comportato un conseguente intervento di **sviluppo organizzativo** mirato a porre al centro l'eshaustività del servizio e consentire la "transizione" di Inarcassa da Ente di Previdenza ed Assistenza a Partner Previdenziale in grado di orientare, accompagnare e sostenere la progettazione del percorso previdenziale e assistenziale degli Associati.

Come già applicato nelle principali revisioni organizzative attuate da dicembre 2019 (circa 20), il lavoro promosso si è ispirato ai principi dell'*Humanocracy* anche al fine di facilitare l'evoluzione verso le logiche culturali e valoriali del Piano Industriale 2020-2025.



## 5.2 La centralità della struttura e delle persone

In linea con il Piano Industriale 2020-2025, che vede nell'adeguatezza, nel coinvolgimento e nella valorizzazione della Struttura Organizzativa, le leve fondamentali per il perseguimento della Vision e della Mission aziendali, sono proseguite nel 2022 le **azioni volte a favorire lo sviluppo e la valorizzazione del "capitale umano"**.

La **valorizzazione della struttura organizzativa** rappresenta una leva fondamentale sia per ottimizzare le opportunità derivanti dal percorso di digitalizzazione, che per supportare le necessarie attività di innovazione, indispensabili per l'adeguamento delle prestazioni alle attese previdenziali e assistenziali degli associati.

### RICAMBIO GENERAZIONALE E INSERIMENTO DI NUOVE RISORSE

Tra le responsabilità degli amministratori, vi è anche quella di garantire l'adeguatezza della struttura organizzativa, adottando le iniziative necessarie a bilanciare il fisiologico invecchiamento della popolazione per evitare il rischio di dispersione delle competenze e promuoverne di nuove.

A tal fine si è proceduto alla ricerca, selezione ed assunzione di un nuovo nutrito gruppo di giovani brillanti laureati, che ha dato il via alla terza edizione del "Progetto di inserimento di interfunzionali". Anche in questo caso, come avvenuto per i due gruppi precedenti, è stato attivato un percorso di formazione e affiancamento operativo, con rotazione in differenti aree organizzative "istituzionali", utile all'acquisizione di competenze specialistiche e manageriali, specie nei processi-chiave previdenziali ed assistenziali dell'Associazione.

### IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE

L'**attività formativa** rappresenta uno strumento imprescindibile per il potenziamento del capitale umano, chiamato non solo a fornire competenze adeguate ad una gestione operativa sempre più complessa, ma anche a supportare lo sviluppo strategico dell'Associazione attraverso un'evoluzione culturale in termini di valori, comportamenti e processi organizzativi.

Per questo si è puntato al pieno coinvolgimento della popolazione aziendale, con l'obiettivo di affiancare al potenziamento delle competenze tecniche e comportamentali lo sviluppo delle risorse psicologiche e sociali, intese non soltanto in termini di motivazione ma anche di funzionamento e catalizzatore delle reti sociali lavorative.

Gli interventi di carattere settoriale, finalizzati all'aggiornamento tecnico delle differenti "famiglie professionali" presenti all'interno della struttura, sono stati affiancati da percorsi formativi a carattere generale. Iniziative, queste ultime, volte all'acquisizione delle competenze attitudinali necessarie a supportare le nuove modalità di lavoro legate alla digitalizzazione e al miglioramento della consapevolezza delle finalità generali connesse a ciascun ruolo organizzativo. Tutto ciò con l'obiettivo di rendere più fluida la gestione dei processi interni bilanciando i bisogni e le motivazioni di risorse caratterizzate dall'appartenenza a diverse generazioni e a differenti fasi del "ciclo di vita lavorativo".

L'Associazione ha inoltre introdotto un nuovo sistema di gestione dell'apprendimento implementando l'utilizzo di piattaforme di Learning Management System. Si tratta, nello specifico, di piattaforme software che, avvalendosi del contributo dell'intelligenza artificiale e della presenza di contenuti professionali ad ampio respiro, puntano a stimolare e responsabilizzare attivamente i dipendenti nei percorsi di sviluppo individuali.

## IMPLEMENTAZIONE E MESSA A REGIME DELLE PRESTAZIONI DI LAVORO IN MODALITÀ “IBRIDA”

La valorizzazione della positiva esperienza massiva di smart working avviatasi nel 2020, a seguito della inaspettata crisi sanitaria, ha consentito all’Associazione di assicurare la massima resilienza nell’offerta dei propri servizi, garantendo allo stesso tempo la piena sicurezza per i lavoratori. La crescente azione di *remotizzazione*, digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, ha consentito di applicare e mettere a regime nel 2022 una modalità di prestazione di lavoro “ibrida”. Grazie a questa nuova modalità di lavoro è stato possibile affrontare positivamente le varie fasi della pandemia, generando maggiore produttività ed efficacia lavorativa e garantendo al tempo stesso, un migliore equilibrio individuale dei lavoratori grazie ad un corretto bilanciamento tra vita privata ed attività lavorativa.

## IL MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE AZIENDALE

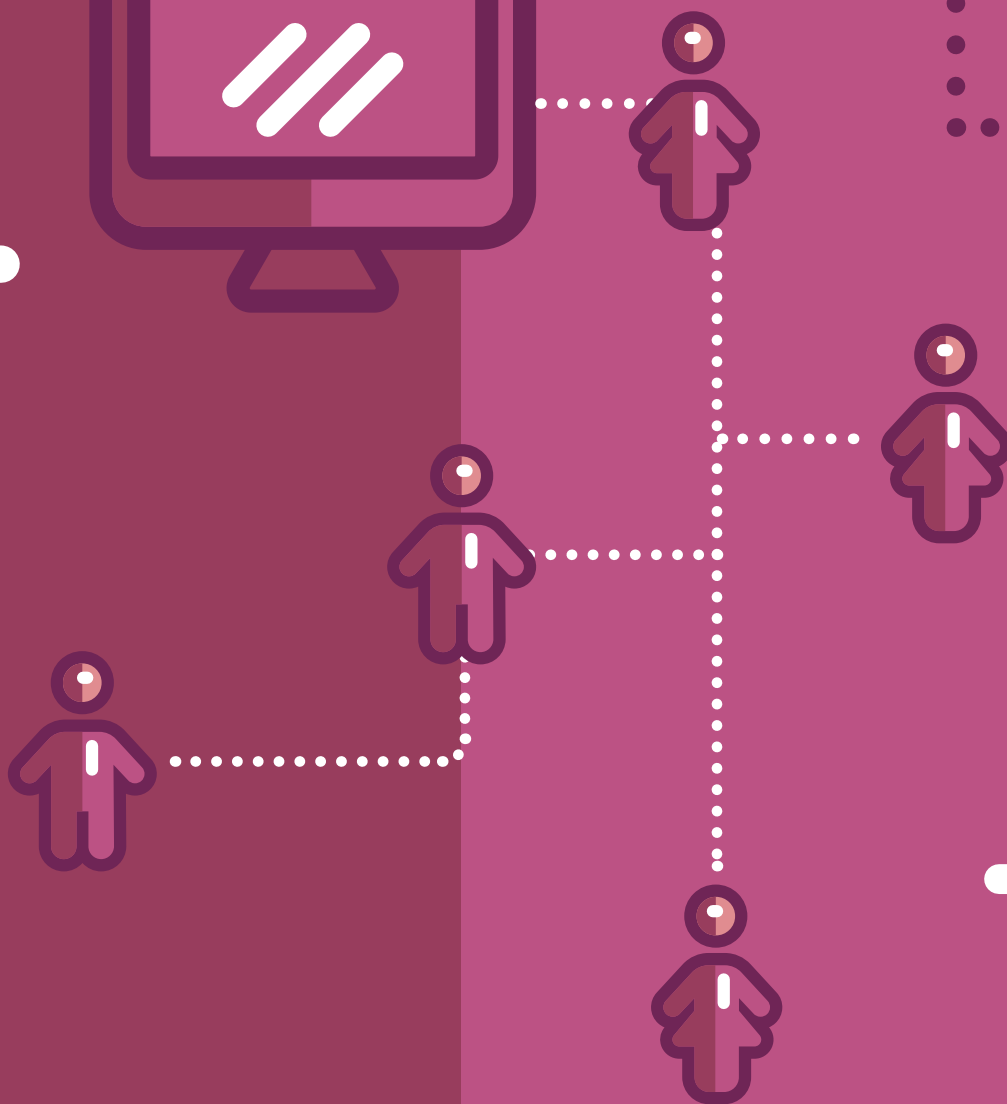
In relazione al miglioramento del benessere organizzativo e personale, sono state condotte, relativamente alla Sede di Inarcassa, analisi preliminari volte a garantire un innalzamento degli standard di confortevolezza, energetici e di sicurezza e a favorire lo sviluppo di un contesto lavorativo sempre più funzionale, digitale, connesso ed “ibrido”. In linea con le recenti evoluzioni del contesto socio-economico nazionale, è stato inoltre implementato il Piano di Welfare Aziendale, che ha consentito al personale dell’Associazione di ottenere i vantaggi offerti dal positivo contesto normativo e contrattuale..

## L’ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI OBIETTIVI ANNUALI DISCENDENTI DAL PIANO INDUSTRIALE

Come previsto dal Contratto Integrativo Aziendale sottoscritto nel corso del 2021 ed in linea con i contenuti del Piano Industriale, è stato introdotto ai fini della corresponsione del Premio Aziendale di Risultato, un nuovo sistema articolato e diffuso di pianificazione assegnazione degli obiettivi generali e individuali. Tale sistema assicura un miglior perseguimento dei risultati attesi, generando stimoli e valorizzando, anche in ottica meritocratica, gli apporti dei singoli dipendenti.



# 6



La comunicazione  
e l'interattività con  
gli associati

# 6.1 iOL: una galassia di servizi a portata di click

Molte le novità nel 2022 per **Inarcassa On line**, con il continuo sviluppo di funzioni a disposizione di professionisti e società, in un'ottica di massima **trasparenza** e **semplificazione**, per consultare e gestire in **autonomia** la propria situazione contributiva, accedere alle informazioni previdenziali ed infine richiedere prestazioni e assistenza.

Per prima cosa, è stato ampliato l'accesso al servizio: gli associati ora possono **scegliere** fra tre metodi di autenticazione, secondo le proprie esigenze: pin e password Inarcassa, SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) e CIE (Carta d'Identità Elettronica) anche se il possesso di una PEC è comunque richiesta agli iscritti. La novità va incontro a chi non ricorda Pin e Password Inarcassa, ma soprattutto consente l'accesso anche a chi potrebbe essere sprovvisto di PEC, come i pensionati non iscritti, gli eredi e i superstiti.

Una volta entrati nella propria area riservata, la pagina di accoglienza presenta subito una **sezione informativa** della situazione contributiva e previdenziale. Il **'Cruscotto Previdenziale'** permette all'associato di consultare, in una unica schermata, le principali informazioni che deve conoscere e offre in particolare una prospettiva sul suo futuro pensionistico (data pensionamento e montante contributivo) fornendo informazioni che contribuiscono alla crescita della sua **cultura previdenziale**.

In relazione allo stato contabile del professionista, il sistema abilita o meno alcune funzionalità, rendendo visibili le informazioni a seconda della regolarità della posizione. In caso di situazione non in regola, ad esempio, non sarà disponibile l'importo previsto della pensione, e comparirà invece il "Prospetto delle irregolarità e come regolarizzare", che consente di procedere a sanare la posizione tramite ACA/ROP.

Una delle principali novità è infatti la disponibilità di un *Estratto Conto Contributi* e di un *Estratto Conto Previdenziale* che riportano tutte le informazioni anno per anno, anche in formato stampabile.

All'interno della sezione *Estratto Conto* sono presenti anche alcuni **strumenti di gestione della propria posizione**: rateizzazioni in corso, scadenziario e ricerca pagamenti.

La funzione per usufruire di ROP e ACA, i due istituti previsti dal Regolamento Generale di Previdenza per aiutare l'associato e le società a regolarizzare la propria posizione contributiva, è stata ulteriormente **semplificata** e permette, oltre a ridurre la sanzione e rateizzare il debito senza versamento dell'acconto, di ricevere immediatamente il certificato di regolarità contributiva (nel rispetto dei criteri in vigore) grazie all'introduzione del pagamento con il sistema SDD.

A tal proposito ricordiamo che a seguito di una sentenza del Consiglio di Stato, Inarcassa è stata tenuta ad adottare il sistema "PagoPA" (sistema nazionale dei pagamenti elettronici in favore delle Pubbliche Amministrazioni). Non vengono pertanto più emessi bollettini MAV per effettuare i pagamenti dei contributi ma sono disponibili, nella pagina "Gestione dei Pagamenti", gli Avvisi di Pagamento PagoPA con il cosiddetto IUV (Identificativo Univoco del Versamento). Il principale vantaggio riguarda l'accredito e la rendicontazione dell'avvenuto pagamento che permette di **ridurre i tempi** di acquisizione in estratto conto ma anche la maggiore **diversificazione degli strumenti** di pagamento. Parallelamente al sistema di pagamento "PagoPA", è possibile utilizzare il Modello F24 in particolare per poter usufruire della compensazione dei crediti verso la pubblica amministrazione e quindi **venire incontro alle esigenze** dei professionisti e delle società.

La sezione "Domande e Certificati" è anch'essa continuamente arricchita di **nuovi servizi** a disposizione degli associati e delle società in funzione delle novità normative intervenute nell'anno (estensione mater-

nità, gravidanza a rischio, bonus,...) ma anche di una **maggiore automazione**, ad esempio nel rilascio dei certificati, in un'ottica di semplificazione e velocizzazione per supportare l'attività professionale.

La funzione che consente l'emissione del **certificato di regolarità**, utile anche per verificare la propria situazione e, se necessario, provvedere alla regolarizzazione, è stata **reingegnerizzata ed integrata** con l'obiettivo di aumentare la percentuale di rilascio automatico e migliorare quindi la qualità del servizio. In caso di dichiarazioni omesse oppure di debiti scaduti, il sistema produce un documento con il dettaglio delle irregolarità (anno di riferimento, tipologia di contributo, importo, data di scadenza) e le modalità per sanare la posizione, che viene inviato automaticamente via PEC.

Viene rilasciata in via automatizzata anche la **certificazione relativa ai versamenti** effettuati all'Associazione e regolarmente registrati sull'estratto conto, per gli usi consentiti dalla legge, che è possibile **personalizzare** indicando il periodo, la tipologia e la natura del pagamento.

Nella stessa sezione, il professionista può richiedere un certificato con il riepilogo dei **periodi di iscrizione** (anche non continuativi) deliberati dalla Giunta Esecutiva o, per le società, dei periodi di registrazione. IOL rilascia automaticamente anche la certificazione attestante periodi di **iscrizione e contribuzione** a Inarcassa, che è fondamentale in caso di accertamento da parte di un altro ente di previdenza.

È possibile richiedere infine il **Modello A1** - Certificazione relativa alla legislazione previdenziale applicabile ai lavoratori autonomi che svolgono l'attività professionale in due o più Stati membri U.E. Tutte le informazioni vengono inserite nel certificato secondo il format previsto dalla Commissione europea.



## 6.2 La razionalizzazione delle linee di contatto

Nell'ambito del progetto che punta a trasformare l'Ente in un vero e proprio partner previdenziale, pronto ad **orientare, accompagnare e sostenere** gli Associati, un passo fondamentale è stata la razionalizzazione delle linee di contatto, così da **facilitare** le relazioni con l'Ente.

Il primo intervento ha riguardato l'integrazione del servizio di *Inarcassa Ascolta*, all'interno di IOL, ampliando le opzioni già attive per i reclami e le proposte di miglioramento con le richieste di informazioni.

Parallelamente la procedura per richiedere appuntamenti in sede *Inarcassa Riceve* è stata aggregata con *Inarcassa In Conference*, per creare il nuovo servizio *InarConsulenza*, che offre tre modalità di contatto a professionisti e società al fine di risolvere situazioni complesse:



La copertura territoriale del servizio di video conferenza è stata incrementata in via progressiva, dal 15% iniziale, per arrivare al 100% nel corso del 2022. In relazione alle nuove piattaforme tecnologiche a disposizione si è scelto di utilizzare Microsoft Teams come strumento di comunicazione / collaborazione e che permette, in modo **semplice** ed **intuitivo**, di organizzare videoconferenze, chattare e condividere schermo e file.

Gli interventi sui quattro strumenti di comunicazione fino ad ora a disposizione degli Associati stanno permettendo di ottenere i seguenti vantaggi:

- Aumento della qualità dell'assistenza il più possibile personalizzata ed esaustiva (**efficacia del contatto**);
- Potenziamento di IOL quale punto di accesso privilegiato per comunicare con la Cassa (**semplificazione del contatto**);
- Eliminazione di sovrapposizioni e duplicazione di richieste (**efficienza dei canali**);
- Maggiore **vicinanza** agli Associati;
- Miglioramento dell'immagine dell'Associazione più "open e smart".



## 6.3 Inarcassa Welfare e Professione: nuova edizione digitale

La Rivista “Inarcassa welfare e professione” rappresenta da decenni un importante punto di riferimento per gli ingegneri e gli architetti liberi professionisti, offrendo informazioni e approfondimenti sulle tematiche previdenziali e professionali. Dopo oltre 5 anni di presenza online, il giornale ha inaugurato il suo nuovo sito a dicembre 2022, mantenendo la stessa qualità e l’autorevolezza della versione cartacea.

Il nuovo sito web della Rivista si propone come un’ulteriore opportunità per veicolare tematiche di interesse generale e per pubblicare le novità che richiedono una visibilità immediata. Al contempo, si pone l’obiettivo di diffondere al meglio la cultura previdenziale della Cassa, come previsto dall’art. 24 dello statuto.

Il giornale online mantiene una fedeltà assoluta ai contenuti dell’edizione cartacea, riproducendo integralmente gli articoli e le rubriche che hanno consolidato la reputazione della rivista nel corso degli anni. Tuttavia, la versione digitale offre anche una serie di vantaggi aggiuntivi, come una maggiore tempestività nell’aggiornamento delle notizie e la possibilità di raggiungere un pubblico più ampio e diversificato.

Il nuovo design del sito web è stato completamente ripensato per garantire una perfetta armonizzazione con la linea editoriale del sito istituzionale di Inarcassa. L’obiettivo è offrire un’esperienza di lettura immersiva e piacevole, indipendentemente dal dispositivo utilizzato.

L’attenzione è stata posta sia sui contenuti che sulla grafica, con uno stile elegante e funzionale che valorizza i testi e le immagini, rendendo la consultazione della rivista online ancora più coinvolgente. Il risultato finale è un’interfaccia accattivante e allegra, che invoglia i lettori a esplorare le pagine del periodico e a scoprire le informazioni più rilevanti per la professione e per il loro futuro pensionistico.

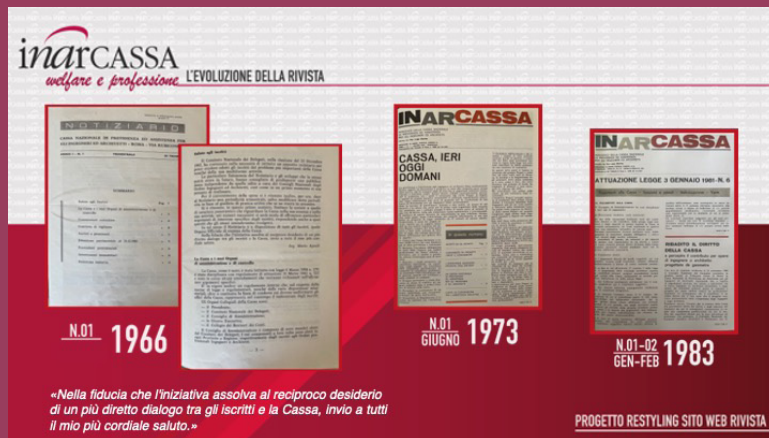
La Rivista “Inarcassa welfare e professione” rappresenta senza dubbio il mezzo di diffusione previdenziale più importante per la Cassa, e la sua versione online riflette l’impegno costante dell’Ente nel fornire informazioni e supporto di qualità ai propri iscritti.

Invitiamo i lettori, sia quelli affezionati alla versione cartacea che quelli attratti dalla comodità del digitale, a visitare il sito e a scoprire, oltre alle novità nella grafica e nella navigazione, gli innovativi strumenti di ricerca, che consentono di godere al meglio dei molti e utili contenuti a disposizione.

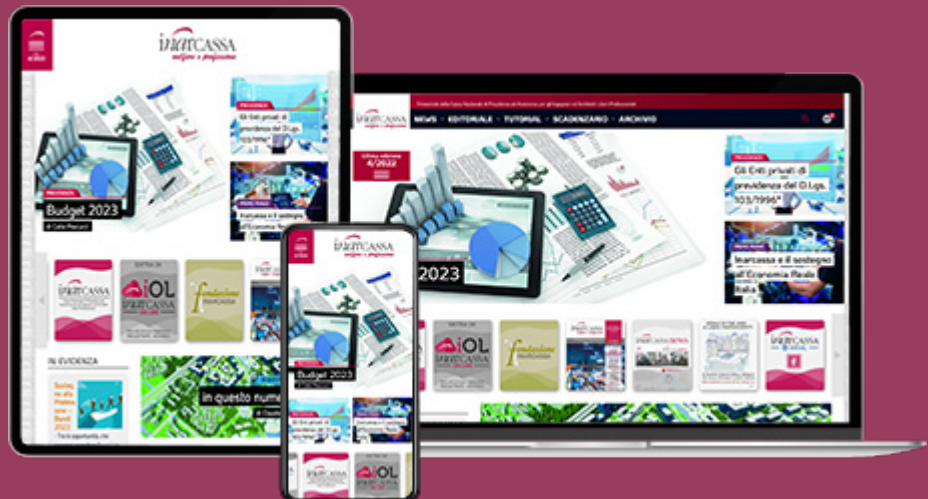


*in*arCASSA  
*welfare e professione*

LA RIVISTA IERI...



...E OGGI

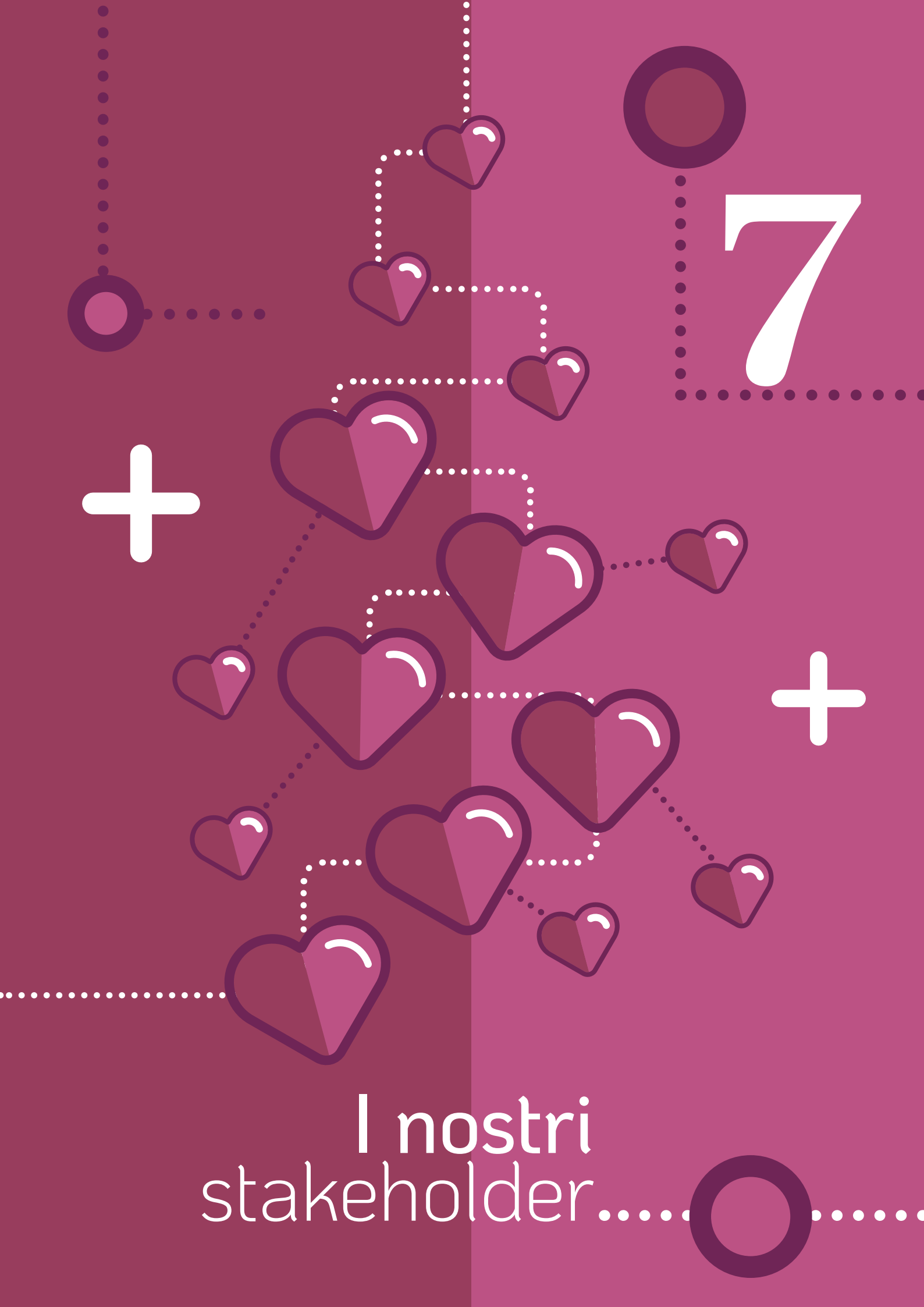
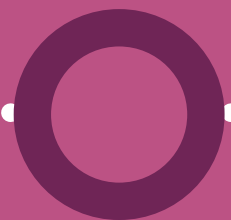




7



I nostri  
stakeholder.....





Il concetto di “stakeholder” (portatori di interesse) identifica tutti i soggetti coinvolti o più semplicemente interessati all’Associazione e in grado, direttamente o indirettamente, di influenzarne i risultati.

Ci confrontiamo con una vasta platea di stakeholder, portatori di interessi differenziati, sensibilità diverse e capaci, seppur con gradi di intensità differenti, di influire sull’agire di Inarcassa.

Sono proprio gli stakeholder che ci forniscono legittimazione, consenso, credibilità e fiducia; il nostro obiettivo è consolidare, con relazioni basate sulla trasparenza, l’ascolto e la collaborazione.

L’informazione e la trasparenza creano consenso e questo rende strategica la nostra capacità di

gestire le relazioni con gli Associati e con il resto degli stakeholder, anche attraverso l’innovazione di canali e strumenti di comunicazione tradizionali che, a fronte di obiettivi così sfidanti, appaiono oramai limitativi.

Vediamo il Report Sociale come uno strumento che possa far arrivare i nostri messaggi, i nostri valori e la nostra realtà di soggetto che opera nel “sociale”.

**Ma chi sono i nostri stakeholder?** La loro mappatura ha l’obiettivo di rilevare in modo strutturato ed efficace quali sono gli interlocutori che una organizzazione come la nostra deve considerare prioritariamente nelle sue attività di dialogo e di coinvolgimento. Abbiamo rilevato 13 macro categorie di stakeholder; ciascuna di esse nutre interesse o esercita un’influenza – seppur con livelli differenziati – sulle attività che svolgiamo.



## ORGANI STATUTARI E INTERNI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Sono portatori di un interesse significativo e, al contempo, in grado di esercitare una forte influenza. Ci riferiamo a: Comitato Nazionale dei Delegati, Consiglio di Amministrazione, Comitati e Commissioni interne, Comitato etico di recente costituzione, Giunta esecutiva, Collegio sindacale, Presidenza e Direzione Generale

### COSA GARANTIRE

Collaborazione, supporto, tempestività, efficienza

## DIPENDENTI E LORO RAPPRESENTANTI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Persone che quotidianamente apportano il proprio contributo al raggiungimento della nostra Mission

### COSA GARANTIRE

Sicurezza sul lavoro, rispetto delle norme contrattuali, pari opportunità, formazione, percorsi di carriera, benefit, supporto in caso di necessità, miglioramento del clima aziendale

## ENTI SATELLITI E PARTECIPATI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Fondazione Inarcassa, Parking e Arpinge

### COSA GARANTIRE

Collaborazione, tempestività, efficienza

## ORGANI DI CONTROLLO

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Rivestono un ruolo di primo piano, sono i Ministeri vigilanti, la Corte dei Conti, la Commissione bicamerale di controllo e COVIP che vigilano sul nostro operato

### COSA GARANTIRE

Trasparenza, tempestività, correttezza, efficienza, informazione

## SISTEMA PREVIDENZIALE

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

INPS, le Altre Casse di previdenza, l'AdEPP, i Fondi pensione e MEFOP S.p.A

### COSA GARANTIRE

Collaborazione, informazione, sinergia

## ISTITUZIONI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Tutti quei soggetti che, più o meno consapevolmente, nell'esercizio delle proprie funzioni modificano il contesto all'interno del quale agiamo. Tra questi la Commissione Europea, la Commissione lavoro e le altre Commissioni parlamentari significative, Anac, Garante Privacy, CDP, Banca d'Italia

### COSA GARANTIRE

Trasparenza, collaborazione, correttezza, informazione

## ASSOCIATI E DESTINATARI DELLE PRESTAZIONI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Rivestono un ruolo chiave, sono uomini e donne, giovani e meno giovani, che, in forma singola o societaria, rappresentano la nostra comunità, fisica e digitale, insieme ai pensionati, ai familiari e ai superstiti dei nostri iscritti

### COSA GARANTIRE

Sostenibilità, adeguatezza, equità, solidarietà, trasparenza, tempestività, efficienza, informazione, ascolto, personalizzazione dei servizi, facilità di contatto, supporto in casi di necessità

## SINDACATI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Associazioni che rappresentano e tutelano gli interessi della categoria

### COSA GARANTIRE

Informazione, formazione, collaborazione

## UNIVERSITÀ E RICERCA

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Rilevanti per la costruzione di una visione che guardi al futuro con consapevolezza e piena conoscenza

### COSA GARANTIRE

Informazione, formazione, collaborazione

## MEDIA

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Organi di stampa e opinion maker, giornalisti, rivestono un ruolo fondamentale in quanto da un lato sono corresponsabili della reputazione e dell'immagine di Inarcassa e dall'altro ci consentono di veicolare la nostra visione su temi specifici che riguardano il mondo della previdenza, dell'assistenza e della professione

### COSA GARANTIRE

Tempestività nelle comunicazioni, trasparenza, collaborazione

## FORNITORI

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Soggetti che rendono disponibili beni e servizi indispensabili per la nostra operatività. Tra questi Banca Tesoriera, Gestori, Consulenti, Imprese

### COSA GARANTIRE

Tempestività nei pagamenti, trasparenza, efficienza, informazione, collaborazione

## PARTNER DI SERVIZIO E ADVISOR

### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

Contribuiscono in maniera significativa allo svolgimento delle attività di natura strategica e costituiscono una categoria di stakeholder all'interno della quale un ruolo importante viene svolto dal Risk Manager e dall'Attuario

### COSA GARANTIRE

Collaborazione, informazione, sinergia

## MONDO DELLA PROFESSIONE

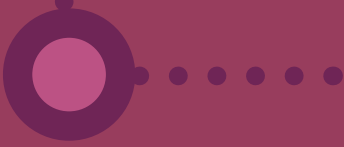
### CHI SONO E CHE RUOLO HANNO

L'intero mondo della professione: gli Ordini professionali, il Consiglio Nazionale degli Ingegneri, il Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori, i Consigli territoriali di disciplina, i Sindacati di categoria e l'OICE

### COSA GARANTIRE

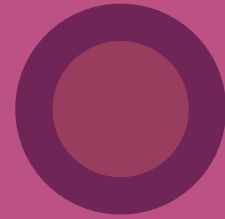
Informazione, collaborazione, servizi di supporto per gli iscritti all'Ordine e ai CNI, CNAPPC

8



+

+



Appendice.....



# 8.1 Nota metodologica

Nel redigere il nostro Report Sociale ci siamo ispirati, come gli anni passati, al modello Copenhagen Charter e alle linee guida GRI (Global Reporting Initiative) che identificano la struttura e i contenuti da rispettare nella redazione di una rendicontazione 'sociale'.

Poiché il nostro obiettivo è quello di comunicare in forma semplice e diretta tutte le attività

che vengono svolte nell'interesse dell'intera comunità (stakeholder) e la loro ricaduta sociale, a **livello metodologico sono state fatte delle personalizzazioni**, al fine di rendere immediata la lettura, considerata anche e soprattutto la particolarità del contesto in cui operiamo.

In ogni caso si è cercato di rispettare i seguenti principi:



Per realizzare il documento è stato attuato un processo interno di coinvolgimento che ha consentito di attingere a tutto il vasto patrimonio di conoscenze, competenze, esperienze e sensibilità presenti all'interno dell'Associazione. Il processo di redazione del documento è stato coordinato dalla Funzione Amministrazione e Controllo con la collaborazione di tutte le unità organizzative, in particolare la Funzione Comunicazione e Relazione Esterne e la Funzione Studi e Ricerche.

Il gruppo ha condiviso l'impostazione e la struttura

del documento, ha definito il piano di lavoro relativo a tutte le fasi del processo di rendicontazione, ha supervisionato la raccolta e la sistematizzazione delle informazioni necessarie per la stesura del documento e ha definito la strategia di diffusione della pubblicazione.

Le informazioni economiche riportate nel documento sono state desunte dal bilancio d'esercizio 2021 e le ulteriori informazioni sono state reperite tramite la consultazione di report di tipo economico/finanziario e statistico interne ad Inarcassa.

## 8.2 Indicatori

### TUTELA PREVIDENZIALE



	N.	VALORE
PENSIONI DI VECCHIAIA	22.876	€ 571.224.000
PENSIONI DI ANZIANITÀ	1.919	€ 70.976.000
PENSIONI CONTRIBUTIVE	6.065	€ 21.636.000
PENSIONI IN TOTALIZZAZIONE	1.858	€ 20.065.000
CUMULO	2.211	€ 8.179.000

### TUTELA SOCIALE E SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA



	N.	VALORE
PENSIONI DI REVERSIBILITÀ E SUPERSTITI	7.197	€ 100.261.000
PENSIONI DI INVALIDITÀ E INABILITÀ	928	€ 11.481.000
INDENNITÀ DI MATERNITÀ/PATERNITÀ	1.754	€ 10.857.000
INDENNITÀ PER INABILITÀ TEMPORANEA ASSOLUTA	278	€ 1.149.000
SUSSIDI PER PARTICOLARI CASI DI DISAGIO ECONOMICO	9	€ 38.000
SUSSIDI PER FIGLI DISABILI	1.304	€ 3.343.000

### TUTELA SANITARIA



	N.ASSICURATI/ADESIONI	VALORE	
POLIZZA SANITARIA BASE	165.714 ass.	€ 16.121.000	a carico Inarcassa
POLIZZA SANITARIA BASE PENSIONATI	1.030 ass.	€ 1.432.000	premi pagati dagli associati
POLIZZA SANITARIA BASE ESTENSIONI AL NUCLEO FAMILIARE	3.422 est.	€ 894.000	premi pagati dagli associati
POLIZZA SANITARIA INTEGRATIVA	2.798 ades.	€ 2.457.000	premi pagati dagli associati
POLIZZA SANITARIA INFORTUNI	1.620 ades.	€ 233.000	premi pagati dagli associati

### SOSTEGNO ALLA PROFESSIONE



	N.	VALORE	
PRESTITI D'ONORE (con il 100% degli interessi in carico a Inarcassa)	63	€ 777.000	
FINANZIAMENTI ON LINE AGEVOLATI (abbattimento in conto interessi a carico di Inarcassa del 3%)	38	€ 715.411	
POLIZZA RC PROFESSIONALE	polizze sottoscritte 42.633	€ 18.888.000	premi pagati dagli associati
POLIZZA STAND ALONE (ECOBONUS)	3.591	€ 3.177.000	premi pagati dagli associati
POLIZZA TUTELA LEGALE	3.699	€ 932.000	premi pagati dagli associati



## SOSTEGNO AL REDDITO



	N.	VALORE	
DEROGHE AL PAGAMENTO DEL CONTRIBUTO MINIMO SOGGETTIVO	2.483	€ 5.688.000	opzioni esercitate
DILAZIONI PAGAMENTO CONGUAGLIO CONTRIBUTIVO ANNUALE	13.527	€ 99.050.000	opzioni esercitate
RATEIZZAZIONI DEI CONTRIBUTI DOVUTI	16.858	€ 65.661.000	piani di rateizzazione
<b>ACCESSO AL CREDITO</b> (servizi finanziari in convenzione con l'Istituto Tesoriere):			
MUTUI FONDIARI EDILIZI A TASSI AGEVOLATI	52	€ 7.222.000	
FINANZIAMENTI A TASSI AGEVOLATI	33	€ 735.000	
FINANZIAMENTI PER CONTRIBUTI PREVIDENZIALI	17	€ 265.000	
INARCASSA CARD	carte di credito 28.241	€ 92.774.000	32.272 transazioni
PRESTITI PERSONALI	31	€ 610.000	

## INARCASSA SEMPRE PIÙ VICINA AGLI ASSOCIATI



	N.
INARCONSULENZA (telefono e videoconferenza)	2.584 associati ricevuti
INARCASSA ASCOLTA & RISPONDE	34.120 richieste ricevute
PENSIONE PRONTA	1.955 richiamate
PRONTO ASSISTENZA	1.113 richiamate
NUMERO VERDE DELEGATI	4.330 chiamate ricevute
NODI PERIFERICI	229 chiamate ricevute
CALL CENTER	310.163 contatti gestiti
INARCASSA ON LINE (IOL)	8.139.527 accessi
CORRISPONDENZA IN ENTRATA	236.211
CORRISPONDENZA IN USCITA	758.689
PRATICHE LAVORATE	207.732
ALERT INVIATI SU SCADENZE ISTITUZIONALI	1.220.212 alert
RICHIESTE DI FEEDBACK SULL'OPERATIVITÀ	212.351 test compilati
INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION	6.016 interviste





Finito di stampare a Giugno 2023

È vietata la riproduzione anche parziale di testi, documenti  
e illustrazioni senza l'autorizzazione di Inarcassa.

© Inarcassa 20232

