Libro Bianco della Fondazione Enasarco

Quadriennio 2016-2019

FONDAZIONE ENASARCO

Libro Bianco
della
Fondazione Enasarco

Quadriennio 2016-2019

FONDAZIONE
ENASARCO

Indice

Premessa 5

1. La Fondazione Enasarco 7
   1.1. Storia dell'Ente 7
   1.2. Modello di governo e Funzioni di controllo 10
   1.3. Meccanismi di rappresentanza degli Iscritti e delle imprese preponenti 13

2. Metodologia adottata per la predisposizione del Libro Bianco 17

3. Linee di indirizzo strategicodell'attuale Consiliatura 19

4. Principali progetti ed attività della Fondazione 23
   4.1. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Miglioramento ed innovazione digitale dei servizi a disposizione dell'utenza" 27
      4.1.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento delle prestazioni verso l'utenza"* 28
      4.1.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Digitalizzazione ed ampliamento dei canali di comunicazione verso gli utenti"* 31
      4.1.3 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento dell'accessibilità ed efficientamento della gestione delle sedi"* 42
   4.2. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Sostenibilità economica del sistema previdenziale" 49
      4.2.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Evoluzione dell'intermediazione"* 50
      4.2.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione degli investimenti mobiliari"* 54
      4.2.3 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Interventi sul patrimonio immobiliare"* 68
      4.2.4 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Interventi di monitoraggio e gestione dei crediti"* 81
   4.3. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Trasparenza e comunicazione" 93

4.3.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione dei flussi di comunicazione e reporting nei confronti degli Organi Statutari"* 93
4.3.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Trasparenza della comunicazione esterna nei confronti degli stakeholder"* 96
4.4. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Qualità e controllo dei processi" 103
4.4.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento " Adeguamenti normativi e regolamentari dell'Ente"* 103
4.4.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento dei processi organizzativi e potenziamento del Sistema di Controllo Interno"* 107
4.5. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Valorizzazione delle Risorse Umane" 125
4.5.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Tutele per il personale dipendente"* 125
4.5.2 *Progetto riferibile all'ambito di intervento "Valorizzazione delle competenze"* 128
4.6. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Rafforzamento dei sistemi informatici e crescita digitale dell'Ente" 133
4.6.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione delle Banche Dati"* 133
4.6.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Potenziamento della Governance IT"* 137

5. Considerazioni finali 143

Appendice 147

Premessa

La Fondazione Enasarco, attraverso il Libro Bianco, ha voluto racchiudere in un documento organico gli interventi strategici operati nel quadriennio 2016-2019, il primo governato da Organi eletti dagli iscritti e dalle imprese preponenti.
Come è descritto più diffusamente nel prosieguo, sono state individuate sei linee strategiche, all'interno delle quali sono riportati i principali ambiti di intervento e i più rilevanti progetti affrontati in questi anni. Attività di ampio respiro, che riflettono la trasversalità delle tematiche e la molteplicità eterogenea degli stakeholder ai quali la Fondazione fa riferimento.
L'obiettivo prefissato da Enasarco, in questi anni, è stato quello di intraprendere un percorso atto a efficientare e ottimizzare l'Ente, avendo come fine primario la massima trasparenza e un più proficuo coinvolgimento degli iscritti e delle imprese preponenti.
Ne sono un esempio: l'implementazione della presenza sui canali social, della newsletter e dell'App che rispondono all'esigenza di creare un filo comunicativo diretto e costruttivo; la ricerca di investimenti in grado di avere impatti positivi sull'economia reale del Paese e il profondo lavoro operato sul portafoglio dell'Ente; nonché l'avvio di un intenso processo di digitalizzazione a ogni livello.
Si tratta di interventi e progetti che rappresentano una fase del percorso evolutivo della Fondazione Enasarco nei suoi 80 anni di storia, volti a creare un Ente a misura d'agente, che consenta agli iscritti presenti e futuri di riconoscersi come categoria, in assenza di ordini o albi che invece caratterizzano le altre professioni.
Indubbiamente, la rapida evoluzione sociale ed economica di un contesto lavorativo sempre più globalizzato non impone solo nuovi approcci alla Fondazione, in termini tecnologici, previdenziali e assistenziali, ma comporta anche nuove sfide, per assicurare una tutela sociale a nuove figure del mondo dell'intermediazione.
Anche questa, come si apprezzerà nel prosieguo, è stata un'analisi di forte interesse per il governo della Fondazione in questo quadriennio, al fine di acquisire consapevolezze e strutturare prospettive per l'intermediazione e la reintermediazione del mondo dell'agenzia, della rappresentanza e della consulenza finanziaria.

Il presente documento, se da un lato permette di comprendere la complessità evolutiva dell'operatività e delle logiche endogene ed esogene alla Fondazione, dall'altro lato offre spunti di riflessione sugli ulteriori interventi che Enasarco potrà mettere in atto, al fine di rispondere in modo sempre più significativo e puntuale alle esigenze degli stakeholder. Le informazioni e i dati riportati nel corpo del presente documento sono stati elaborati dalle strutture organizzative della Fondazione Enasarco. Le interviste e la redazione sono state effettuate da una società di consulenza terza e indipendente.

1.
La Fondazione Enasarco

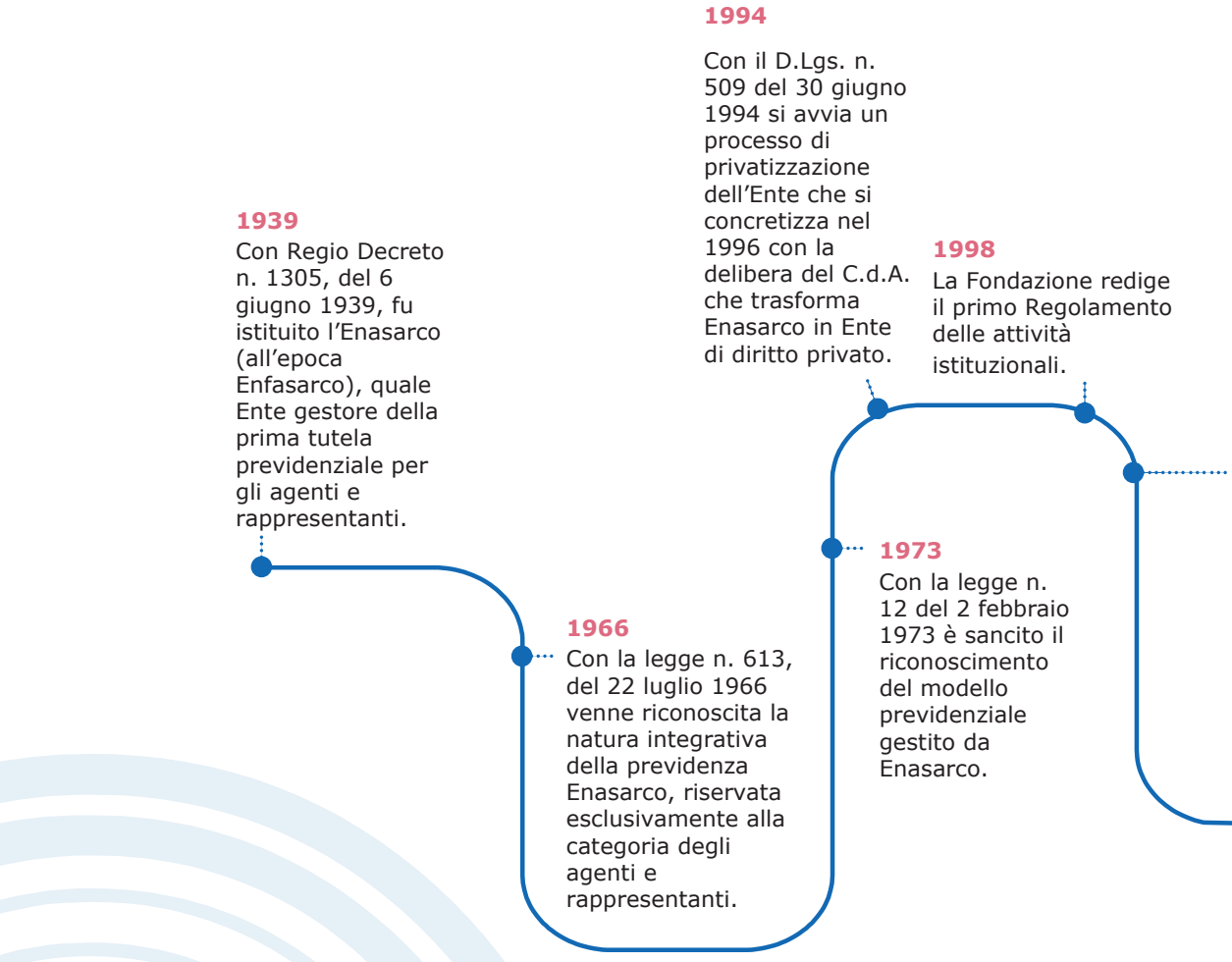
La Fondazione Enasarco (di seguito anche "Fondazione" o "Ente" o "Enasarco") è l'Ente Nazionale di Assistenza per gli Agenti e Rappresentanti di Commercio, istituito con il Regio Decreto nr. 1305 del 6 giugno 1939. È un soggetto di diritto privato dotato di autonomia gestionale, organizzativa e contabile, ai sensi del D.lgs. 30 giugno 1994, n. 509, che persegue finalità di pubblico interesse a norma dell'articolo 38 della Costituzione. La mission dell'Ente è quella di provvedere, senza fini di lucro, alla tutela previdenziale obbligatoria integrativa, all'assistenza, nonché alla formazione e alla qualificazione professionale degli agenti di commercio. La Fondazione esplica tutte le attività previste dalla contrattazione collettiva nazionale connesse allo svolgimento del rapporto di agenzia e conformi ai suoi scopi istituzionali, nell'interesse esclusivo dei propri iscritti. Enasarco riconosce, altresì, il ruolo di rappresentanza e tutela svolto dalle associazioni rappresentative degli agenti e dei preponenti attraverso la sottoscrizione degli accordi economici collettivi e delle convenzioni per la loro attuazione, in particolare per l'accantonamento e la gestione dell'indennità di scioglimento del rapporto.

1.1. Storia dell'Ente

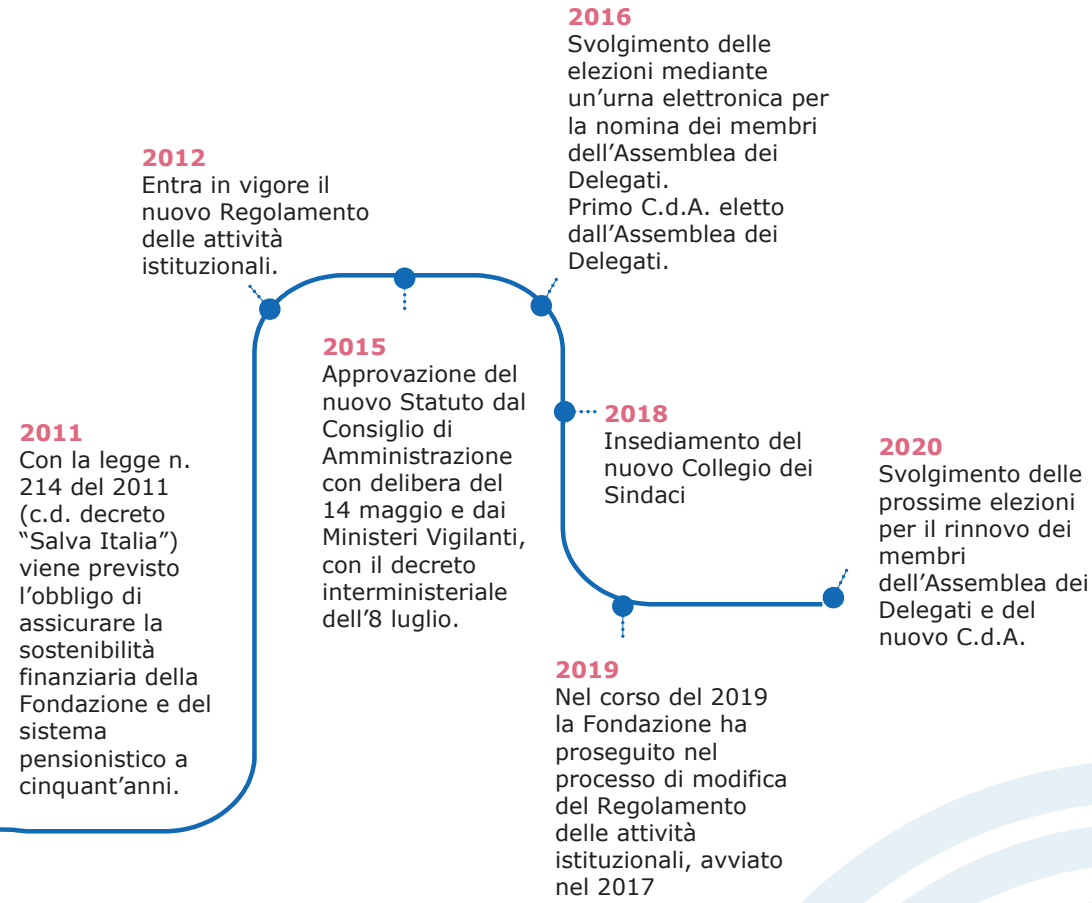
Con l'accordo del 30 giugno 1938, le rappresentanze degli agenti, in accordo con quelle delle imprese preponenti, istituirono il trattamento di previdenza a favore degli agenti e rappresentanti.
Al fine di gestire questa tutela, nel 1939, con Regio Decreto n. 1305 fu istituito l'Enasarco.
Successivamente, la legge 22 luglio 1966, n. 613, estese l'obbligo di iscrizione alla "gestione commercianti" INPS altresì ai soggetti operanti nei settori commerciali di produzione, intermediazione e prestazione di servizi anche finanziari; nonché per le relative attività ausiliarie. Tale previsione comportò la modifica della natura di Enasarco, fino ad allora unico istituto previdenziale per gli agenti e rappresentanti, che assunse carattere integrativo.
In seguito, con la legge 2 febbraio 1973, n. 12, venne ribadito il riconoscimento del modello previdenziale obbligatorio integrativo gestito da Enasarco.

Sulla base di quanto previsto dal D.lgs. 30 giugno 1994, n.509 il Consiglio di Amministrazione dell'Enasarco, in virtù delle indicazioni offerte dalle Parti sociali rappresentative degli agenti e delle imprese proponenti, ha deliberato la trasformazione dell'Ente in persona giuridica di diritto privato.

Con delibera del 27 novembre 1996 (approvata dai Ministeri Vigilanti in data 16 giugno 1997) il Consiglio di Amministrazione ha trasformato



l'Ente in una Fondazione di diritto privato, con conseguente attribuzione di ampia autonomia gestionale e regolamentare.
È iniziata così una nuova fase della storia della Cassa di previdenza degli agenti, che vede Enasarco ancora in prima linea.
Di seguito una rappresentazione sintetica dei principali eventi che hanno determinato la storia dell'Ente, a partire dalla sua costituzione:



1.2. Modello di governo e Funzioni di controllo

Nel 2015 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il nuovo Statuto della Fondazione, con la finalità di assicurare un assetto più rappresentativo, stabile e strutturato dell'Ente ed una maggiore garanzia per i propri iscritti.
Il nuovo Statuto, tra le altre cose, ha:

- introdotto un importante modifica dell'assetto degli Organi Statutari, attraverso l'eliminazione del Comitato Esecutivo e l'istituzione dell'Assemblea dei Delegati, prevedendo quindi l'elezione di quest'ultima da parte degli iscritti e rafforzando il principio di rappresentanza diretta;
- previsto espliciti limiti ai compensi degli Organi della Fondazione al fine di mantenere invariata la correlata spesa di funzionamento;
- rinnovato i principi di trasparenza gestionale e degli investimenti.

Sulla base delle nuove previsioni statutarie, dal 1° al 14 aprile 2016 gli iscritti alla Fondazione hanno espresso il loro voto eleggendo, tramite un'urna elettronica, l'Assemblea dei Delegati la quale, successivamente, ha provveduto ad eleggere il nuovo Consiglio di Amministrazione. Pertanto, ad oggi gli Organi Statutari della Fondazione sono:

Assemblea dei Delegati: composta da 60 membri. I principali compiti di questo Organo sono: i) eleggere i componenti del Consiglio di Amministrazione; ii) nominare i membri del Collegio dei Sindaci; iii) approvare il bilancio consuntivo e il budget previsionale; iv) deliberare sulle azioni di responsabilità nei confronti degli Organi della Fondazione; v) deliberare sulle modifiche dello Statuto, del Regolamento Elettorale, del Regolamento delle attività istituzionali e del Codice Etico; vi) deliberare le azioni di responsabilità nei confronti dei componenti gli Organi della Fondazione.

Consiglio di Amministrazione: composto da 15 membri (10 in rappresentanza degli agenti e 5 in rappresentanza delle imprese proponenti) ed eletto dall'Assemblea dei Delegati. I principali compiti dei questo Organo sono: i) approvare il documento sulla politica di investimento e gli altri strumenti di indirizzo; ii) approvare il progetto di bilancio preventivo e consuntivo; iii) approvare il Bilancio Tecnico, iv) approvare i contratti collettivi da applicare ai lavoratori della Fondazione e le convenzioni con le associazioni di categoria; v) nominare il Direttore Generale; vi) approvare le proposte di modifica dello Statuto, del

Regolamento elettorale, del Regolamento delle attività istituzionali e del Codice Etico.

Presidente: Legale Rappresentante della Fondazione, scelto tra i rappresentanti degli agenti nominato dal Consiglio di Amministrazione. Ha il potere di disporre l'esercizio di eventuali azioni legali, anche sostanziali, nonché di convocare, presiedere e curare il corretto e regolare svolgimento del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei Delegati.

Collegio dei Sindaci: composto da 5 membri (due nominati dai Ministeri vigilanti, tra cui il Presidente e tre dall'Assemblea dei Delegati) ed ha il compito di esercitare il controllo contabile sull'operato del Consiglio di Amministrazione, nonché di vigilare sull'osservanza della legge, delle disposizioni regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo-amministrativo della Fondazione e sul suo corretto funzionamento.
La responsabilità delle attività dirette al conseguimento dei risultati e degli obiettivi fissati dagli Organi è in capo al *Direttore Generale*, nominato dal Consiglio di Amministrazione.

***

Nell'ambito del modello di governo della Fondazione un ruolo fondamentale è svolto anche dagli Organi e dalle Funzioni che sovraintendono al monitoraggio del sistema di controllo interno.
La Fondazione, nel corso degli anni, si è impegnata nel continuo miglioramento e consolidamento delle strutture e dei processi di controllo interno, focalizzando l'attenzione sulla diffusione, a tutti i livelli aziendali, di una cultura improntata all'eticità della condotta e al rispetto di norme e regolamenti.
La Fondazione ha implementato il proprio Sistema di Controllo Interno al fine di:

- perseguire gli obiettivi generali di efficacia ed efficienza delle proprie operazioni;
- salvaguardare i beni e le risorse di proprietà;
- assicurare l'osservanza delle Leggi dei Regolamenti applicabili e delle procedure interne;
- garantire l'affidabilità dei dati contabili e finanziari.

Il Sistema di Controllo Interno della Fondazione si articola in cinque diverse Funzioni/Comitati, rappresentati nella figura sotto riportata:

CONTROLLI INTERNI				
INTERNAL AUDIT	**ORGANISMO DI VIGILANZA (OdV)**	**UFFICIO CONTROLLO CONFORMITÀ**	**UFFICIO CONTROLLO DEL RISCHIO**	**COLLEGIO DEI SINDACI**
Servizio incaricato di: • valutare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni; • verificare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali; • svolgere controlli di terzo livello sui "controlli di linea" e sui "controlli dei rischi", sulla base di un Piano di audit Risk based; • valutare il sistema di reporting aziendale, nel suo complesso, in termini di coerenza e rispetto delle procedure interne.	Organo collegiale composto da 4 membri, incaricato, tra le altre cose, di: • verificare l'adeguatezza e l'effettività del Modello 231; • curare l'aggiornamento del Modello 231 proponendo, se necessario, l'adeguamento dello stesso; • promuovere e monitorare le iniziative dirette a favorirne la diffusione; • gestire i flussi informativi da e verso l'OdV stesso.	Si esprime sull'interpretazione delle norme e sull'emanazione di nuove policy e linee guida aziendali, valutando la conformità delle stesse a norme e regolamenti.	Identifica e valuta i rischi cui la Fondazione è esposta (es. Rischio Operativo, Rischio Reputazionale, Rischio Compliance).	Organo collegiale composto da 5 membri, incaricato di: • vigilare sull'osservanza della legge, delle disposizioni regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo della Fondazione e sul suo corretto funzionamento, esercitando inoltre gli altri compiti previsti dalla normativa vigente in materia.

La Fondazione, oltre ai controlli interni, è soggetta a controlli esterni da parte dei soggetti indicati nella figura sotto riportata:

CONTROLLI ESTERNI		
MINISTERI VIGILANTI	**COMMISSIONE BICAMERALE PARLAMENTARE**	**CORTE DEI CONTI**
Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali svolgono la funzione di vigilanza in merito: • all'approvazione dello Statuto della Fondazione e dei Regolamenti; • ai rilievi motivati formulati sui bilanci preventivi e consuntivi; • ai criteri di individuazione e ripartizione dei rischi connessi alla scelta degli investimenti; • alla sussistenza dell'equilibrio di bilancio di gestione dei Fondi amministrati.	Esercita il controllo sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale.	Svolge un controllo periodico sulla gestione contabile della Fondazione.

segue

ANAC	COVIP	SOCIETÀ DI REVISIONE
L'Autorità Nazionale Anti Corruzione svolge controlli per la prevenzione della corruzione e l'attività di vigilanza nell'ambito dei contratti pubblici, degli incarichi e comunque in ogni settore che potenzialmente possa sviluppare fenomeni corruttivi.	La Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione esercita funzioni di controllo sugli investimenti e sulle risorse finanziarie e sulla composizione del patrimonio della Fondazione	Identifica e valuta i rischi cui la Fondazione è esposta (es. Rischio Operativo, Rischio Reputazionale, Rischio Compliance).

1.3. Meccanismi di rappresentanza degli Iscritti e delle imprese preponenti

Nell'ambito del proprio percorso evolutivo di trasparenza e innovazione dei principi di rappresentanza degli iscritti, la Fondazione coerentemente con le modifiche statutarie, nel mese di aprile 2016, ha svolto le elezioni per la scelta dei rappresentanti dell'Assemblea dei Delegati.
Attraverso tali elezioni, la Fondazione, per la prima volta nella sua storia, ha fatto ricorso ad un sistema elettorale che consentisse agli agenti, ai rappresentati di commercio, ai consulenti finanziari e alle imprese preponenti, di ricoprire il ruolo di elettorato attivo nella scelta del vertice della Fondazione.
Le modalità di elezione dei componenti dell'Assemblea dei Delegati e del Consiglio di Amministrazione, nonché la nomina dei membri del Collegio dei Sindaci, sono stabilite dal "*Regolamento per l'elezione dell'Assemblea dei Delegati e del Consiglio di Amministrazione e per la nomina del Collegio dei Sindaci*" di seguito anche "Regolamento Elettorale"[1].
L'Assemblea dei Delegati è composta da 60 membri: di cui 40 in rappresentanza degli agenti e 20 in rappresentanza delle imprese preponenti.
La figura riportata di seguito sintetizza l'articolazione dell'elettorato attivo.
Per quanto concerne l'elettorato passivo, il Regolamento Elettorale prevede che i candidati debbano essere iscritti in apposite liste a carattere nazionale e distinte per la rappresentanza della componente degli agenti rispetto a quella dei preponenti.
Tali liste devono essere presentate con una delle seguenti modalità:

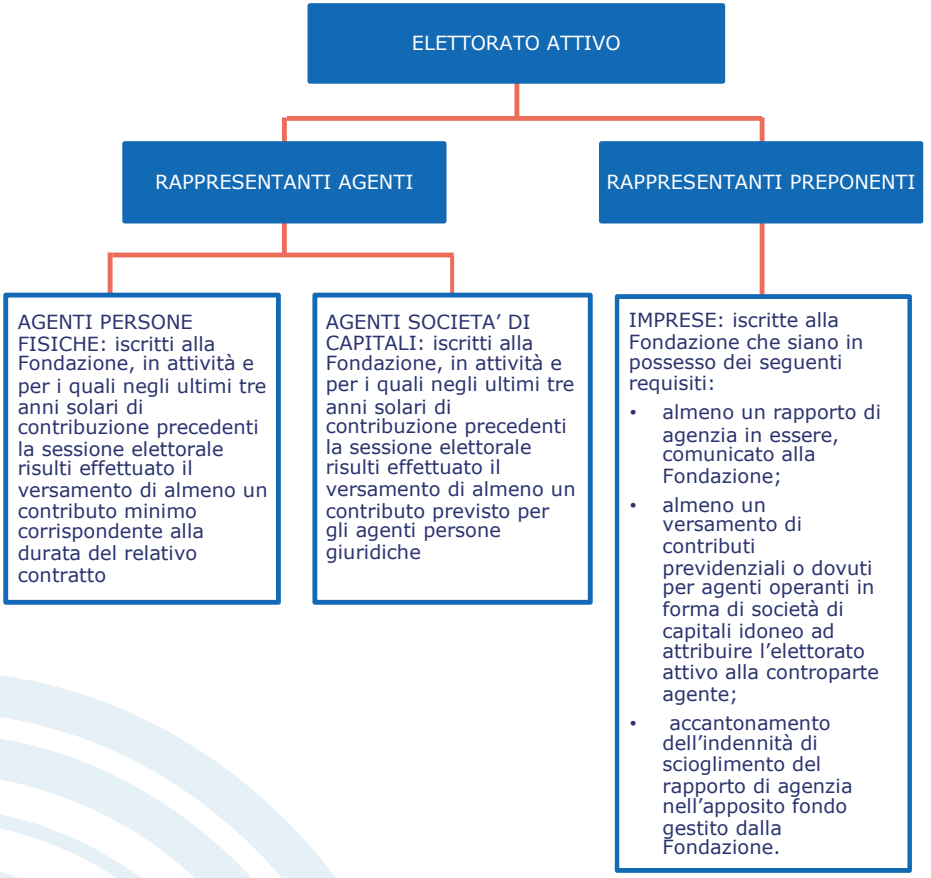
- congiuntamente o disgiuntamente dalle associazioni di categoria comparativamente più rappresentative individuate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e che abbiano negoziato e sottoscritto

1. Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 6 maggio 2015, sottoposto all'approvazione dei Ministeri Vigilanti e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 30 luglio 2015.

accordi economici collettivi e conseguenti convenzioni con la Fondazione, vigenti al momento della sessione elettorale, per lo svolgimento delle attività istituzionali previste all'articolo 2 del presente Statuto;

- mediante raccolta di un numero di sottoscrizioni, degli aventi diritto al voto per il rinnovo degli Organi, pari ad almeno il tre per cento dell'intera platea dell'elettorato attivo per la componente di appartenenza.

Il Regolamento elettorale prevede come requisito essenziale delle liste elettorali una diffusa presenza di candidati che assicurino il rispetto del principio di adeguata rappresentanza sia di una pluralità di categorie economiche o settori merceologici sia dell'intero territorio nazionale.



L'elezione dei Delegati avviene con metodo proporzionale e nell'ordine indicato nelle rispettive liste, fino alla concorrenza del numero dei membri

spettanti per effetto del risultato elettorale, mediante l'esercizio del voto con modalità telematica.
Nel 2020 si terranno le elezioni dei nuovi rappresentanti dell'Assemblea dei Delegati, che guideranno la Fondazione per il quadriennio successivo.
L'elezione diretta dei membri dell'Assemblea dei Delegati rappresenta un tassello molto importante, in quanto è per il tramite di tale Organo che viene costituito il Consiglio di Amministrazione dell'Ente.
L'Assemblea dei Delegati, infatti, entro quarantacinque giorni dalla proclamazione definitiva dei risultati che designano i Delegati eletti, elegge con voto palese i membri del Consiglio di Amministrazione.
I membri dell'Assemblea dei Delegati in rappresentanza degli agenti e dei preponenti eleggono i componenti del Consiglio di Amministrazione, ciascuno per la componente rappresentativa (agenti o preponenti) di propria competenza. L'attribuzione dei seggi è effettuata secondo il sistema proporzionale ai sensi dell'articolo 20, commi 2 e 3, del Regolamento Elettorale.
Possono candidarsi alla carica di componente del Consiglio di Amministrazione tutti coloro che siano in possesso dei requisiti di professionalità e onorabilità e per i quali non sussistano cause di incompatibilità, ai sensi di quanto previsto nello Statuto della Fondazione.
Possono essere eletti membri del Consiglio di Amministrazione anche i membri dell'Assemblea dei Delegati previa dichiarazione, contestuale all'accettazione della carica, di rinuncia alla carica di delegato e sostituzione con il primo candidato non eletto appartenente alla medesima lista elettorale e associazione di categoria del candidato sostituito.

2.
Metodologia adottata per la predisposizione del Libro Bianco

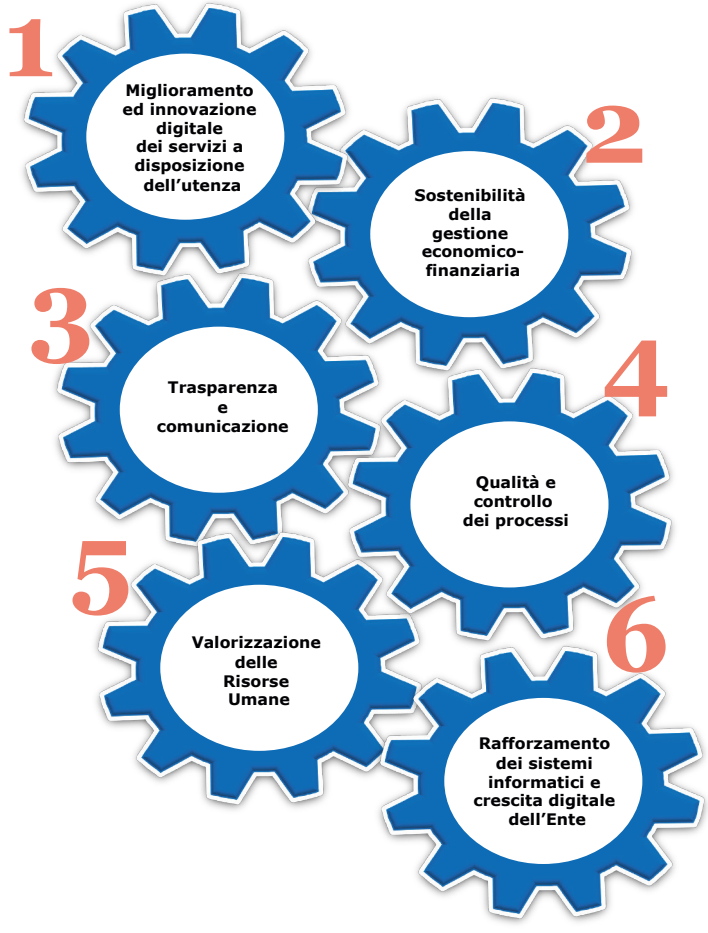
La realizzazione del Libro Bianco è stata possibile grazie al forte *commitement* ed alla collaborazione del Vertice e di tutti i Responsabili dei Servizi e degli Uffici della Fondazione.
Il progetto ha interessato, trasversalmente, tutte le Strutture dell'Ente al fine di poter acquisire una completa comprensione delle attività avviate, in corso di svolgimento e/o concluse nel corso della presente Consiliatura, atte a perseguire le Linee di indirizzo strategico della Fondazione. Attraverso tale coinvolgimento è stato possibile acquisire diverse prospettive e contributi specifici, da parte di ciascun Responsabile. Le interviste effettuate con tutti i referenti coinvolti hanno rappresentato un'opportunità di dialogo e confronto sui principali aspetti evolutivi che hanno interessato la Fondazione nel periodo oggetto di analisi.
Per poter fornire una rappresentazione realistica e sufficientemente rappresentativa delle principali attività che hanno caratterizzato il lavoro svolto dalla Fondazione nel periodo 2016-2019, è stata analizzata tutta la documentazione di dettaglio disponibile in relazione a ciascun progetto intrapreso dalla Fondazione.
Dalle analisi svolte sono emersi chiaramente gli sforzi effettuati dall'Ente al fine di assicurare una crescita sostenibile in termini di:

- più efficaci ed efficienti servizi per gli utenti;
- migliore organizzazione, solidità economica e governo dell'Ente;
- più efficiente ed efficace gestione dei processi;
- potenziamento del sistema di controllo interno;
- valorizzazione delle Risorse Umane.

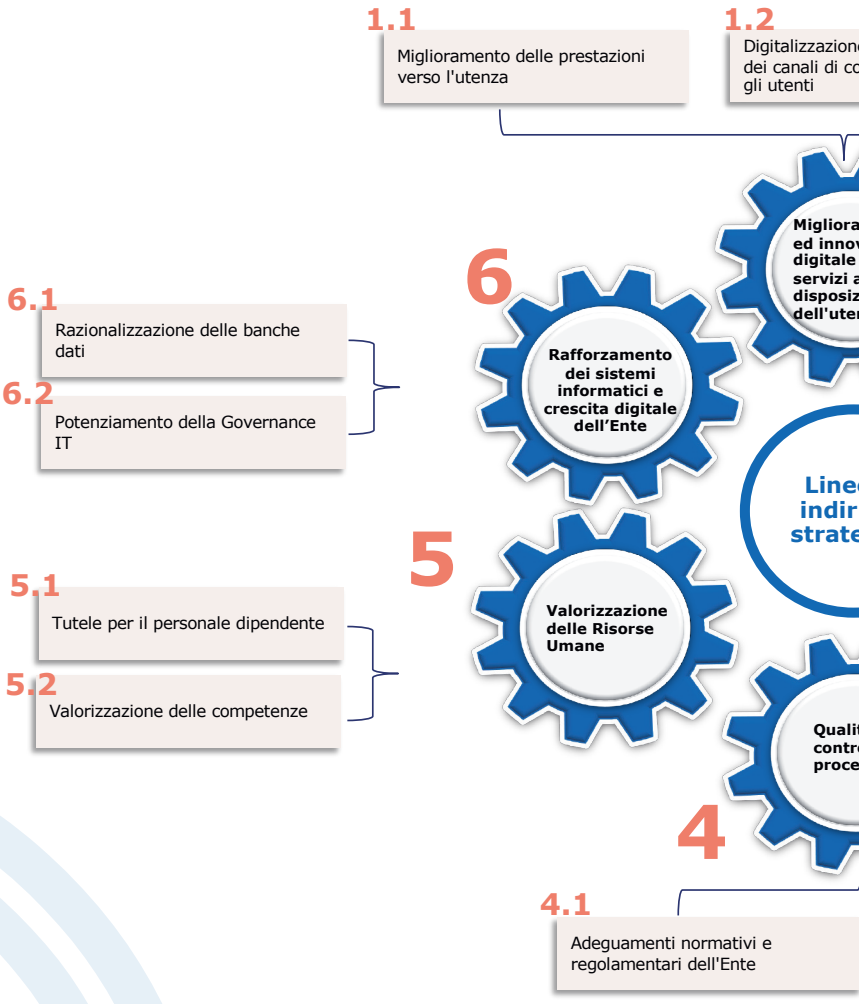
Tali aspetti saranno affrontati più ampiamente e sostanziati dai progetti e dalle attività svolte dalla Fondazione nei capitoli successivi.

3.
Linee di indirizzo strategico dell'attuale Consiliatura

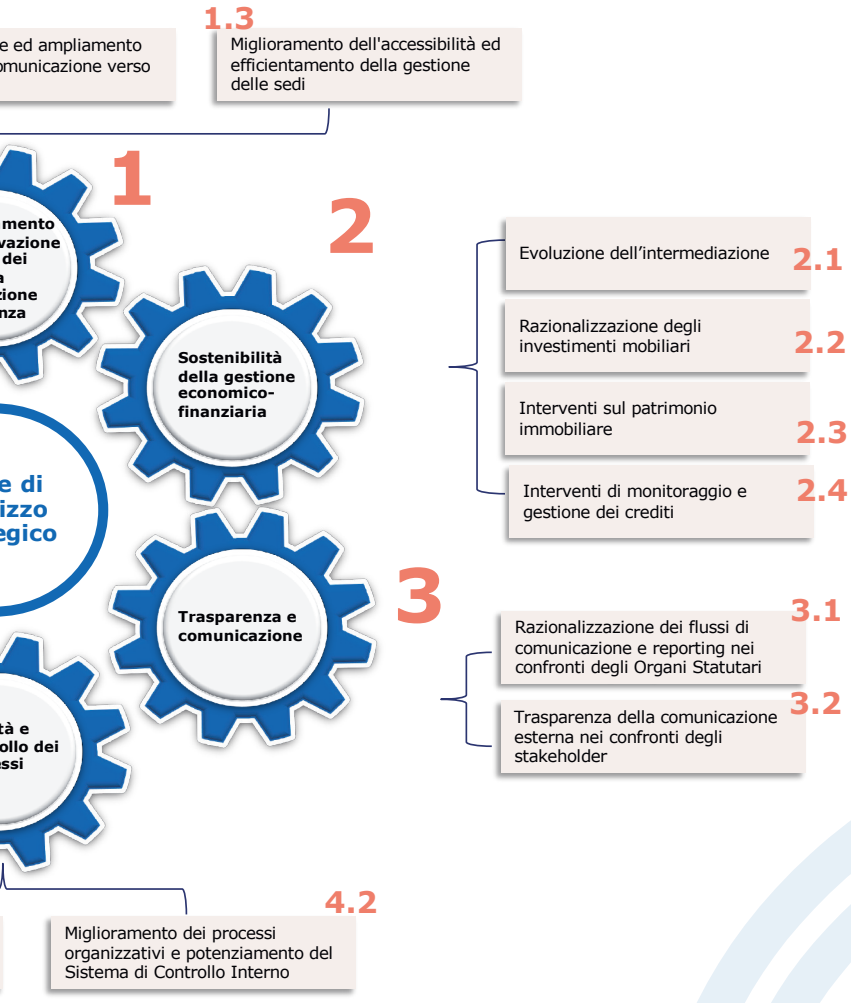
Negli ultimi anni la Fondazione ha intrapreso un percorso di modernizzazione e rinnovamento, nell'ottica di perseguire diversi obiettivi strategici, che consentissero di garantire la sostenibilità economica di lungo periodo del sistema previdenziale, quale condizione imprescindibile affinché l'Ente possa assolvere ai propri compiti istituzionali e, primariamente, al miglioramento dei servizi resi agli iscritti.



Durante la presente Consiliatura le attività della Fondazione sono state indirizzate al raggiungimento di obiettivi strategici importanti, quali, ad esempio: l'equilibrio dei conti economici e la stabilità finanziaria al fine di assicurare la sostenibilità del sistema previdenziale; il riassetto della *Governance* interna, l'ottimizzazione della dismissione del patrimonio immobiliare; la ridefinizione del portafoglio mobiliare ed altre importanti attività finalizzate al miglioramento dei servizi a disposizione degli utenti. Le attività poste in essere dalla Fondazione possono essere ricondotte a sei Linee di indirizzo strategico (come mostra la figura a lato).



Al fine di raggiungere i propri obiettivi strategici e dare concreta attuazione alle citate Linee di indirizzo strategico, la Fondazione ha declinato le stesse in quattordici ambiti di intervento (come rappresentato nella fugura seguente) a fronte dei quali ha attivato specifici progetti.
Declinazione delle Linee di indirizzo strategico nei diversi ambiti di intervento:



4.
Principali progetti ed attività della Fondazione

Nella presente sezione del documento sono descritti, per ciascuna Linea di indirizzo strategico, i progetti avviati, in corso di svolgimento o conclusi durante la presente Consiliatura.
Al fine di agevolare la comprensione del documento e la correlazione esistente tra le Linee di indirizzo strategico ed i singoli progetti, la trattazione è stata articolata secondo tre successivi livelli di approfondimento:

- Linee di indirizzo strategico;
- Ambiti di intervento correlati a ciascuna Linea di indirizzo strategico della Fondazione;
- Progetti riferibili a ciascun ambito di intervento.

Tale modalità di rappresentazione consente di apprezzare le logiche di adozione dei progetti nell'ambito del quadro strategico di riferimento dell'Ente.

Miglioramento ed innovazione digitale dei servizi a disposizione dell'utenza

4.1. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Miglioramento ed innovazione digitale dei servizi a disposizione dell'utenza"

La tutela degli iscritti e l'erogazione di servizi efficaci in loro favore rappresenta una priorità fondamentale per la Fondazione.
Negli ultimi anni, il contesto socio-economico in cui opera l'Ente ha subito forti modifiche in considerazione, principalmente, dei cambiamenti avvenuti nella propensione media al consumo e nelle preferenze commerciali dei consumatori.
Le direttrici lungo cui si è mossa l'evoluzione del contesto sociale sono rappresentate sostanzialmente dall'evoluzione digitale e dalla conseguente velocità e modalità di gestione delle comunicazioni.
Infatti, in un'era in continua evoluzione, guidata dall'impatto dirompente della tecnologia e dell'innovazione in vari settori, le organizzazioni private e pubbliche si stanno trasformando per adeguarsi ai nuovi rischi ed alle opportunità che possono discendere dall'impiego efficace e consapevole della tecnologica.
I clienti delle aziende e, più in generale, gli utenti delle organizzazioni e degli Enti con diversa finalità, stanno aumentando il proprio grado di "conoscenza digitale" e stanno modificando le proprie abitudini facendo un utilizzo crescente della tecnologia.
Tenuto conto delle proprie finalità istituzionali e della centralità degli iscritti nel proprio modello di funzionamento, la Fondazione, in tale mutato contesto sociale, ha voluto intraprendere iniziative che fossero in grado di:

- migliorare le prestazioni ed i servizi offerti agli agenti, orientando gli interventi al sostegno complessivo della professione dell'intermediario e delle logiche di funzionamento che la caratterizzano;
- migliorare i flussi di comunicazione con l'utenza attraverso gli strumenti messi a disposizione dall'innovazione tecnologica;
- migliorare l'accessibilità alle prestazioni, sia in senso fisico che digitale, da parte dell'utenza.

Pertanto, la Fondazione ha ritenuto opportuno intervenire per poter garantire ai propri iscritti servizi di qualità, gestendo le comunicazioni in modo sempre più efficace e mettendo a disposizione dei propri utenti modalità digitali di accesso ai servizi offerti.
Nel corso degli ultimi anni, Enasarco ha realizzato molteplici iniziative e progetti finalizzati ad aumentare il livello della qualità dei servizi offerti ai propri utenti gestendo, nell'ambito della Linea di indirizzo Strategico

"Miglioramento ed innovazione digitale dei servizi a disposizione dell'utenza" i seguenti ambiti di intervento:

- miglioramento delle prestazioni verso l'utenza;
- digitalizzazione ed ampliamento dei canali di comunicazione verso gli utenti;
- miglioramento dell'accessibilità ed efficientamento della gestione delle sedi.

4.1.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento delle prestazioni verso l'utenza"*

Tenuto conto della *mission* della Fondazione, assume un ruolo strategico il miglioramento dei servizi verso l'utenza. Pertanto, sono stati attivati progetti in grado di migliorare i servizi resi e la qualità delle prestazioni erogate nei confronti degli utenti.
Rientrano nell'ambito di intervento "Miglioramento delle prestazioni verso l'utenza" i seguenti progetti:

- Revisione del Regolamento delle Attività Istituzionali;
- Adozione del Regolamento delle Prestazioni Assistenziali;
- Convenzione con istituti creditizi per prestiti agli iscritti.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Revisione del Regolamento delle Attività Istituzionali

La Fondazione, per adempiere ai propri obblighi statutari, deve riuscire a garantire nel tempo l'equilibrio tra versamenti contributivi e prestazioni erogate in favore degli iscritti.
Pertanto, in base a quanto previsto dall'art. 3, comma 12 della Legge 8 agosto 1995, n. 335 e dal Decreto Interministeriale dei Ministeri Vigilanti del 29 novembre 2007, l'Ente deve assumere provvedimenti idonei a garantire il rispetto dei requisiti di stabilità trentennale, con proiezioni di positivo equilibrio nel più esteso arco di cinquant'anni.
Sulla base di tali premesse ed in base a quanto stabilito dall'ultima Riforma previdenziale varata nel 2011, incentrata su un equo patto generazionale, nel corso del 2013 la Fondazione è già intervenuta sul Regolamento delle Attività Istituzionali (di seguito "Regolamento").
Ulteriori modifiche al Regolamento sono state deliberate nel 2017, al fine di poter assicurare la sostenibilità di lungo periodo del sistema previdenziale dell'Ente, agevolare l'accesso dei neo iscritti e fornire adeguati livelli di prestazioni, previdenziali ed assistenziali.

Infatti, il Consiglio di Amministrazione di Enasarco, in data 22 marzo 2017 ha approvato la delibera n. 34, per mezzo della quale è stata autorizzata la c.d. "mini-riforma" del Regolamento delle Attività Istituzionali.
Le principali modifiche deliberate hanno riguardato:

- agevolazioni ed incentivi per i giovani agenti, con età minore o uguale a trenta anni, operanti in forma individuale; nei confronti di tali categorie di soggetti la Fondazione ha inteso introdurre, in via sperimentale, un regime contributivo agevolato per favorirne l'ingresso e la permanenza nella professione;
- disposizioni finalizzate al miglioramento delle previsioni di tenuta del sistema previdenziale Enasarco nel lungo periodo, considerando sia l'andamento dei contributi e delle prestazioni della Fondazione, sia il Prodotto Interno Lordo italiano;
- previsioni in materia di pensione ai superstiti, anche al fine di allineare il Regolamento con quanto previsto dall'aggiornamento normativo dell'art. 1, comma 260, della legge n. 145/2018 (in materia di perequazione automatica delle pensioni ai superstiti);
- disposizioni finalizzate all'allineamento del Regolamento con il "nuovo" Statuto, entrato in vigore nell'anno 2016, al fine di recepire la modifica avvenuta all'interno degli Organi della Fondazione; non essendo più previsto il Comitato Esecutivo, è stato necessario definire il nuovo sistema dei ruoli e delle responsabilità delle attività precedentemente di competenza di tale Organo.

Le modifiche al Regolamento sopra descritte sono state approvate dall'Assemblea dei Delegati in prima battuta a dicembre 2017 e successivamente, alla luce dei rilievi ministeriali, in data 18 dicembre 2019. Il testo del Regolamento è stato inviato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze (di seguito anche "Ministeri Vigilanti), ai sensi dell'Art. 3, comma 2, lettera a) del D. Lgs. 30 giugno 1994, n. 509.
Il nuovo Regolamento entrerà in vigore dal primo gennaio successivo alla data di approvazione da parte dei Ministeri Vigilanti ed alla pubblicazione del Decreto Ministeriale di approvazione sulla Gazzetta Ufficiale.
Al fine di garantire a tutti gli interessati la conoscenza del nuovo Regolamento, la Fondazione adotterà adeguate forme di diffusione del documento, attraverso la pubblicazione del testo integrale del Regolamento sul sito web della Fondazione, sulla *newsletter* istituzionale e mediante altri mezzi di comunicazione.

Adozione del Regolamento delle Prestazioni Assistenziali

La Fondazione, a fronte dei versamenti contributivi che riceve dalle imprese preponenti eroga, annualmente, in favore dei propri iscritti, un considerevole numero di prestazioni integrative ed assistenziali, previa verifica dei requisiti richiesti.

Attualmente i criteri per l'erogazione delle prestazioni assistenziali ed i requisiti richiesti sono disciplinati all'interno del "*Programma dei criteri e delle procedure delle prestazioni integrative di previdenza"* approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione[1].

Nel corso del 2019, la Fondazione ha ritenuto opportuno dotarsi di un Regolamento delle Prestazioni Assistenziali, nel quale sono riportate tutte le prestazioni integrative riconosciute dalla Fondazione per stati di bisogno economico dei propri iscritti o per il migliore svolgimento dell'attività di agenzia (ad es. contributi per lo svolgimento di attività formative).

L'adozione del Regolamento rappresenta un ulteriore passo della Fondazione verso la trasparenza e la chiarezza nell'informazione agli iscritti.

Il Regolamento consentirà infatti al Consiglio di Amministrazione di aggiornare annualmente il *panel* di prestazioni erogabili dalla Fondazione, precisando i requisiti di accesso e l'ammontare delle prestazioni previste.

Il testo del nuovo Regolamento è stato approvato dall'Assemblea dei Delegati in data 18 dicembre 2019. Tale documento è stato inviato ai Ministeri Vigilanti per la successiva approvazione e seguirà lo stesso *iter* previsto per il Regolamento delle attività Istituzionali.

Con l'entrata in vigore del Regolamento verrà abrogato l'attuale "*Programma dei criteri e delle procedure delle prestazioni integrative di previdenza".*

A titolo esemplificativo e non esaustivo, le prestazioni assistenziali erogate della Fondazione riguardano: i) contributo per nascita o adozione; ii) contributo per libri scolastici; iii) contributo per corsi di formazione/aggiornamento professionale; iv) contributo per assistenza personale permanente; v) contributo per assistenza a figli disabili.

Per un elenco completo delle prestazioni assistenziali erogate dalla Fondazione si rimanda al sito web istituzionale.

Convenzione con istituti creditizi per prestiti agli iscritti

Si tratta di un progetto ancora in corso di sviluppo con l'obiettivo di effettuare uno studio di fattibilità per poi, eventualmente, procedere alla stipulazione di una Convenzione con i maggiori Istituti di Credito con la finalità di agevolare gli Iscritti nell'ottenimento di finanziamenti.

1. Il programma disponibile sul sito della Fondazione www.enasarco.it

Grazie all'intervento di Cassa Depositi e Prestiti, che ha istituito "*Fund raising al Fondo di garanzia per le PMI*", Enasarco e le altre Casse di previdenza potranno supportare l'accesso al credito dei propri associati, attraverso due modalità operative, ossia, forme di garanzia su singoli finanziamenti e garanzie su portafogli originati dalle Banche.
Il vantaggio derivante dalla garanzia del Fondo PMI sarà trasferito ai beneficiari sotto forma di:

- riduzione del tasso di interesse sui finanziamenti e/o delle commissioni sulle garanzie ricevute, generando il c.d. "effetto tasso";
- maggior volume del finanziamento concesso, generando il c.d. "effetto volume";
- riduzione dei tempi di concessione del credito da parte dell'istituto finanziatore, generando il c.d. "effetto lead time";
- minori garanzie accessorie richieste, generando il c.d."effetto security package".

Il progetto è molto articolato e di non semplice attuazione, in considerazione delle specifiche prerogative e dei soggetti coinvolti, pertanto il progetto è ancora in fase di studio.

4.1.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Digitalizzazione ed ampliamento dei canali di comunicazione verso gli utenti"*

Il miglioramento dei servizi offerti agli iscritti si esplica anche attraverso una semplificazione delle modalità per l'accesso agli stessi. La Fondazione, pertanto, è impegnata nella digitalizzazione dei servizi a disposizione degli iscritti e nell'implementazione di soluzioni innovative per favorire e velocizzare l'interazione con gli utenti.
Rientrano nell'ambito di intervento "Digitalizzazione ed ampliamento dei canali di comunicazione verso gli utenti" i seguenti progetti:

- Semplificazione del processo di registrazione ai servizi online;
- Implementazione dei servizi online;
- Revisione del calcolo previsionale di pensione;
- Sviluppo del nuovo sito web;
- Implementazione di un'*app mobile* per gli agenti;
- Gestione dei canali Social Media;
- Miglioramento del canale di *Contact Center*.

Di seguito è riportata la descrizione per ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Semplificazione del processo di registrazione ai servizi online

La Fondazione, negli ultimi anni, ha cercato di sviluppare soluzioni innovative e digitali per favorire e velocizzare i servizi messi a disposizione dell'utenza. In tale contesto si inserisce il progetto, avviato nel 2017 e terminato nel 2018, volto a revisionare il processo di registrazione al portale web della Fondazione da parte degli iscritti e di altre figure interessate[2] ad accedere ai servizi online.

Obiettivo del progetto è stato quello di semplificare e velocizzare la fase di accreditamento degli utenti, migliorando anche i sistemi interni a supporto per l'attivazione e il monitoraggio delle richieste di registrazione.

La semplificazione del processo di registrazione ai servizi online è avvenuta gradualmente, mediante rilasci progressivi delle soluzioni adottate, effettuati applicando la metodologia di *project management* "Agile", particolarmente adatta per la gestione di situazioni caratterizzate da esigenze mutevoli e dinamiche, come quelle che la Fondazione si è trovata ad affrontare.

All'avvio delle attività progettuali sono stati definiti i seguenti obiettivi operativi:

- *miglioramento dei processi e dei sistemi attuali*: velocizzare le comunicazioni verso gli utenti esterni (ottimizzando i processi attuali, i software in uso al *Contact Center* ed all'Ufficio relazioni con il pubblico), cercando di ridurre i tempi di registrazione, abilitazione e risoluzione delle eventuali criticità;

- *bonifica delle informazioni anagrafiche*: intervenire sulle informazioni anagrafiche inserite in archivio per migliorare e velocizzare il processo di registrazione delle posizioni;

- *normalizzazione degli account*: rendere obbligatorio l'aggiornamento delle credenziali secondo determinati standard di sicurezza, nello specifico utilizzando una *username* uguale ad un indirizzo di posta elettronica valido e una *password* con adeguato livello di complessità;

- *registrazione rapida agenti (SMART)*: realizzare una nuova modalità che consente agli iscritti di registrarsi con un unico passaggio, mediante la definizione delle proprie credenziali; la validazione delle identità avviene tramite la verifica automatica della PEC e del codice fiscale dell'iscritto con i dati ufficiali in possesso di *Infocamere*.

2. Aziende preponenti, familiari, professionisti/studi commerciali e patronati.

In seguito all'esito positivo della verifica, l'utente riceve un SMS ed una PEC con all'interno un link ad una pagina attraverso la quale è possibile definire le proprie credenziali di accesso ed attivare conseguentemente l'account.

Di seguito una rappresentazione esplicativa della registrazione SMART:

Grazie a questo progetto è stato possibile ottenere numerosi benefici, tra cui:

- la riduzione delle situazioni di anomalia generate dal sistema in uso alla Fondazione, con conseguenti benefici in termini di efficienza;
- l'ottimizzazione dei software a supporto del *Contact Center* in termini di livelli di performance ed organizzazione delle informazioni;
- la riduzione delle tempistiche di abilitazione per l'utente e di evasione delle segnalazioni;
- l'allineamento di tutti gli account ai più moderni standard tecnologici.

Implementazione dei servizi online

Sulla scia del progetto appena descritto, si inserisce l'attività condotta dalla Fondazione negli ultimi anni orientata alla digitalizzazione dei servizi messi a disposizione degli iscritti, connessi all'erogazione di prestazioni sia previdenziali che assistenziali.

Sono stati ottenuti notevoli progressi con riferimento al numero di prestazioni per le quali è possibile inviare la domanda *on-line* accedendo all'area personale presente nel sito della Fondazione, con effetti positivi in termine di soddisfazione dell'utente.
Le prime tipologie di prestazioni, per le quali è stata resa disponibile la richiesta *on line* hanno riguardato principalmente le domande di pensionamento: pensione indiretta ai superstiti; pensione di reversibilità e domanda di supplemento, tutte attive già a partire dal 2016.
Ad oggi sono molteplici le tipologie di prestazioni per le quali è stata attivata la richiesta di domanda *online,* di seguito l'elenco:

- Pensioni di vecchiaia ordinaria e anticipata;
- Pensioni ai superstiti indiretta;
- Pensioni ai superstiti diretta;
- Supplemento di pensione;
- Pensione di invalidità;
- Pensione di inabilità;
- Contributi per nascita o adozione;
- Contributi per maternità;
- Contributo per libri scolastici;
- Formazione o aggiornamento professionale.

In aggiunta alle tipologie di prestazioni sopra descritte vi sono ulteriori servizi messi a disposizione dalla Fondazione, per i quali però al momento non è ancora disponibile la richiesta *online* (ad es. contributo per assistenza figli disabili, contributo per infortunio, malattia e ricovero, contributo per acquisto veicolo, contributo per spese funerarie, ecc…). Per usufruire di tali prestazioni, gli aventi diritto devono compilare il modulo cartaceo scaricabile dal sito ed inviarlo tramite PEC all'indirizzo della Fondazione.
L'attivazione dei servizi di richiesta di prestazioni *online* comporta indubbi benefici per gli utenti, in termini di semplicità di predisposizione della richiesta, tempestività nell'accesso ed invio delle domande. Al tempo stesso, la digitalizzazione del processo ha comportato benefici significativi anche per la Fondazione, in termini di operatività ed efficientamento nella gestione delle pratiche.
Le domande *online,* che pervengono sul sito della Fondazione, saranno pienamente e direttamente integrate con il sistema informativo in uso alla Fondazione, evitando l'attività di caricamento manuale nei sistemi interni e la successiva lavorazione, con conseguente riduzione delle tempistiche di evasione delle richieste.

Revisione del calcolo previsionale di pensione

Nell'ambito del miglioramento dei servizi forniti dalla Fondazione in favore dei propri iscritti si inserisce anche il progetto che ha condotto all'aggiornamento dello strumento per il calcolo previsionale: la nuova versione dello strumento (a disposizione da dicembre 2017) è frutto di un accurato restyling dei layout e di un'attualizzazione del calcolo.

Mediante l'utilizzo di tale strumento gli iscritti possono acquisire preziose indicazioni sull'andamento del proprio futuro pensionistico, attraverso la simulazione di trimestri previsionali di contribuzione obbligatoria.

Per ampliare il numero delle informazioni e dei servizi disponibili, a partire dal mese di maggio 2019, è stata messa a disposizione degli iscritti una nuova funzione di calcolo previsionale che si è aggiunta a quella già esistente.

Tale nuova funzionalità consente agli utenti non più in attività (temporaneamente o definitivamente), ma che abbiano raggiunto il minimo di anzianità, di avere una previsione circa il momento a partire dal quale avranno maturato il diritto alla pensione ed una stima dell'ammontare economico della futura prestazione.

La novità inserita nello strumento, disponibile nell'area riservata degli iscritti (inEnasarco), consente di ottenere una simulazione di calcolo pensionistico effettuata sulla base di due possibili scenari:

- calcolo di pensione con proiezione di contribuzione futura, disponibile per tutti gli iscritti non titolari di pensione Enasarco ed in possesso di un'anzianità contributiva minima di 7 anni;
- calcolo di pensione senza proiezione di contribuzione futura, disponibile per tutti gli iscritti non titolari di pensione Enasarco ed in possesso di un'anzianità contributiva minima di 20 anni.

Agli iscritti con un'anzianità contributiva minore di 20 anni è consentito il solo calcolo previsionale con contribuzione futura, mentre gli iscritti in possesso di 20 anni di contribuzione minima possono utilizzare entrambi gli scenari previsionali.

Tale strumento rappresenta un ulteriore intervento realizzato dalla Fondazione e finalizzato ad avvicinare l'Ente ai bisogni dei propri iscritti, facilitando quanto possibile la comunicazione e la trasparenza tra Enasarco e la propria utenza.

La Fondazione ritiene che il prossimo passo evolutivo per la simulazione relativa al calcolo previsionale sia l'adozione di sistemi ed applicazioni tecnologicamente avanzati, che ricorrano ad algoritmi complessi ed all'avanguardia, basati sull'intelligenza artificiale.

Sviluppo del nuovo sito web

Nell'ambito del più ampio programma di miglioramento dei servizi offerti e della digitalizzazione dell'Ente, la Fondazione ha intrapreso un progetto specifico finalizzato al rinnovamento del proprio sito istituzionale.

Il sito istituzionale della Fondazione Enasarco, www.enasarco.it, infatti, è uno dei principali canali di interazione con gli utenti ed è il punto principale di accesso per la fruizione di informazioni di varia natura (notizie, guide, regolamenti, modulistica, etc.) e per la gestione dei servizi online dedicati agli agenti ed alle ditte preponenti.

Pertanto, il sito istituzionale deve essere di facile consultazione ed utilizzo, ossia deve essere "*user friendly*" e deve conformarsi agli obblighi di legge in materia di trasparenza e pubblicità.

Con il passare del tempo, è stato rilevato un ridotto allineamento del sito della Fondazione ai più moderni requisiti tecnologici, volti a garantire una gestione più agevole da parte degli utenti, quali ad esempio quelli esplicitati dall'Agenzia per l'Itala Digitale (AGID) nelle relative linee guida.

Secondo le indicazioni dell'AGID, un sito web è accessibile quando fornisce informazioni fruibili da parte di tutti gli utenti, compresi coloro che si trovano in situazioni di limitazioni fisiche, tecnologiche o ambientali, ad esempio anche consentendo la completa navigazione attraverso smartphone e altri dispositivi mobili.

Per tali ragioni, la Fondazione ha voluto intraprendere un percorso progettuale volto a razionalizzare l'accesso alle informazioni ed ai servizi presenti sul portale istituzionale, attraverso il ridisegno dell'architettura dell'informazione e l'adeguamento alle linee guida fornite da AGID in termini di esperienza dell'utente - User Experience (UX) –, di modalità di interazione tra utente e sistema - User Interface (UI) – e, successivamente, di multilingualità.

La piattaforma tecnologica prescelta è WordPress su cloud Azure di Microsoft, che è una tra le piattaforme più utilizzate a livello globale.

Il percorso progettuale intrapreso da Enasarco si articola nelle seguenti fasi/attività:

- creazione di un'architettura in ambiente WordPress sul cloud Azure di Microsoft;
- mappatura delle informazioni presenti sul sito attuale;
- mappatura degli utenti tipo del sito attuale;
- benchmark verso altri siti di istituzioni simili alla Fondazione Enasarco;
- coinvolgimento degli utenti/stakeholders per la definizione della struttura (layout) più adeguata, seguendo un processo iterativo;
- identificazione di layout definitivi e produzione di prototipi;
- realizzazione di un tema in ambiente WordPress;

– esportazione e bonifica degli attuali contenuti e successiva importazione in ambiente WordPress.

Nel corso del 2019 è stata creata l'architettura in ambiente WordPress sul cloud Azure di Microsoft e sono iniziate le prime fasi di analisi dell'attuale sito.

Nel corso del 2020, attraverso la consulenza di una primaria società di servizi tecnologici, il progetto è entrato nel vivo delle attività di ridisegno dell'architettura delle informazioni, la creazione di un tema WordPress definitivo e il trasferimento degli attuali contenuti sul sito ridisegnato, affinché il nuovo portale della Fondazione Enasarco possa essere fruibile agli utenti entro la fine dell'anno.

Implementazione di un'app Mobile per gli agenti

Il percorso della Fondazione verso modalità di interazione con gli agenti sempre più innovative e digitali ha condotto allo sviluppo di un'*app Mobile* per gli agenti, utilizzabile sia su sistemi Android che IOS.

L'architettura scelta per lo sviluppo di tale applicazione è tipica delle c.d. "*mixed web app".* In sostanza, sullo smartphone dell'utente vengono installate solo le funzionalità concesse in uso all'utente (cd. "*client"*), mantenendo nelle disponibilità del gestore la possibilità di gestire e governare lo strumento.

L'implementazione dell'*app*, prima della sua effettiva messa in funzione, ha previsto lo sviluppo di un prototipo navigabile di diverse componenti software; su di esse sono stati inoltre effettuati diversi test (sia di funzionalità che di fruibilità) che hanno coinvolto anche un campione di agenti selezionati.

La Fondazione, in un primo momento, ha deciso di riservare l'utilizzo dell'*app* solo agli agenti in attività e, attualmente, è in fase di studio di fattibilità l'estensione dell'utilizzo dell'*app* anche agli agenti pensionati.

Attraverso l'utilizzo dell'*app* gli agenti, attualmente, possono accedere alle seguenti funzionalità:

- registrazione all'area riservata e visualizzazione delle informazioni personali;
- visualizzazione dell'archivio documentale personale;
- accesso allo storico delle richieste presentate;
- visualizzazione dei movimenti sul fondo previdenza;
- visualizzazione dei movimenti sul Fondo Indennità di Risoluzione Rapporto (di seguito anche "FIRR");
- possibilità di indicare anomalie riscontrate;
- calcolo previsionale di pensione;

- accesso alle news riguardanti la Fondazione;
- accesso alla FAQBOT (ossia la possibilità di avere a disposizione risposte alle domande più frequenti di interesse per gli iscritti).

L'utilizzo dell'*app* consente agli agenti di avere un canale di comunicazione diretto con la Fondazione, con benefici anche in relazione alla fidelizzazione degli utilizzatori. Grazie all'*app*, l'agente può avere comodamente a disposizione tutte le informazioni relative alla propria posizione all'interno della Fondazione Enasarco, agevolando ed incrementando l'efficacia delle comunicazioni inviate dall'Ente.
Inoltre, la registrazione dell'iscritto risulta molto più veloce ed intuitiva rispetto al processo di registrazione standard, in quanto le azioni previste ai fini della buona riuscita della registrazione stessa (come ad esempio l'invio del documento d'identità) possono essere effettuate con successo in pochi istanti mediante l'utilizzo dell'*app*.
Una misura indicativa dell'apprezzamento di tale strumento può esser fornita dal numero di *download*; a fine 2019 risultano oltre 15.000 download per Android e circa 10.000 download stimati per Apple[3].

Gestione dei canali Social Media

L'obiettivo di digitalizzare ed ampliare i canali di comunicazione verso gli utenti, al fine di garantire un'informazione completa e tempestiva con la platea di utenti, è stato perseguito anche mediante l'integrazione dei canali comunicativi tradizionali della Fondazione (quali ad esempio il sito istituzionale) con sistemi più innovativi, ricorrendo ai c.d. "Canali Social".
A maggio 2015 la Fondazione ha avviato un'analisi dei *Social Media* al fine di comprendere quale fosse la migliore strategia di comunicazione per l'Ente. L'attività è stata strumentale all'individuazione, al monitoraggio e all'analisi delle conversazioni *online* su temi di interesse per la Fondazione Enasarco, dal 1° gennaio al 31 dicembre del 2015.
Al fine di rendere quanto più attendibili i risultati dell'analisi, la Fondazione ha utilizzato il supporto di un fornitore esterno.
L'analisi ha preso in considerazione *news, social, blog* e *forum* che trattano i temi rilevanti per la Fondazione Enasarco, quali ad esempio: previdenza, contratto d'agenzia, prestazioni integrative, altri enti di previdenza, ecc.

3. Per i sistemi iOS l'informazione tiene conto solo degli utenti che, nell'effettuare il download, hanno acconsentito a fornire l'informazione relativa all'avvenuto scaricamento dell'applicazione.

Tale attività di analisi è stata necessaria per definire la strategia *social* della Fondazione, al fine di consentire ad Enasarco di essere una presenza "attiva" sui canali social, mediante la partecipazione diretta alle conversazioni online con gli interlocutori di riferimento.
Alla fine del 2019 la Fondazione gestisce tre canali di comunicazione:

A. Facebook: con quasi 5.000 follower;
B. Linkedin: con oltre 9.400 follower;
C. Twitter: con oltre 700 follower.

Per ciascuno dei citati canali social della Fondazione ne è stato attivato anche uno specifico che consente di dialogare direttamente con il Presidente dell'Ente.

A. Facebook

A fine 2019 gli iscritti alla pagina Facebook della Fondazione ammontavano ° quasi 5.000, con una crescita di circa il 20% rispetto al numero di iscritti registrati nel mese di gennaio 2018 (pari a circa 3.800).
L'apprezzamento dei contenuti informativi pubblicati dalla Fondazione è risultato in aumento nel periodo in oggetto, come dimostra il crescente numero di "*Like*", i quali hanno registrato un incremento da 3.834 a oltre 4.665.
Nel 2019, la Fondazione ha pubblicato **98 post** e risposto a circa **260 messaggi privati** che gli utenti hanno inviato alla pagina ufficiale di Enasarco. I post che hanno ricevuto il maggior numero di interazioni nel 2019 sono stati:

- il post relativo al contributo rilasciato dalla Fondazione per l'acquisto del veicolo (5.678 visualizzazioni);
- il post relativo alla nuova *App* (4.704 persone raggiunte).

La Fondazione, al fine di garantire un'ottimale gestione di questo canale di comunicazione ha definito precise modalità di controllo finalizzate ad accertare che ogni messaggio ricevuto rispetti le *policies* della pagina della Fondazione:

- qualora il messaggio risulti in violazione delle *policies* non può essere pubblicato e la Fondazione provvede a rispondere con un messaggio privato all'utente, fornendo spiegazioni circa il motivo della mancata pubblicazione;
- in caso di assenza di violazioni, il messaggio viene pubblicato nella pagina ufficiale della Fondazione, valutando, di volta in volta e in

considerazione della specificità del messaggio, se fornire una risposta alla richiesta dell'utente con una comunicazione privata all'utente, o direttamente nel post pubblicato. Di norma, la Fondazione risponde in privato al messaggio dell'utente quando quest'ultimo chiede una verifica sulla propria posizione individuale, anziché porre un quesito di carattere generico.

B. Linkedin

A fine 2019 gli iscritti ammontavano ad oltre 9.400, con una crescita di oltre il 20% rispetto al numero degli iscritti registrati nel mese di gennaio 2018 (pari a circa 6.000).
Nel corso del 2019 la Fondazione ha pubblicato **85 post**. I post che hanno ricevuto il maggior numero di visualizzazioni sono stati:

- il post relativo al contributo rilasciato dalla Fondazione per l'acquisto del veicolo (5.270 visualizzazioni);
- il post riguardante l'indizione delle elezioni (3.657 visualizzazioni).

C. Twitter

Il canale Twitter, al momento, è quello utilizzato in misura minore dalla Fondazione e presenta un numero di *follower* piuttosto ridotto rispetto ai canali Facebook e Linkedin.

* * *

A prescindere dalla tipologia di social media (Facebook, Linkedin, Twitter) è possibile affermare che la scelta di ricorrere a tali canali comunicativi è risultata vincente sia per la Fondazione che per i propri iscritti, in quanto ha permesso di intensificare le interazioni con i propri interlocutori e di veicolare più velocemente messaggi importanti.

Miglioramento del canale di Contact Center

La strategia della digitalizzazione del rapporto con gli utenti, ovvero il passaggio da un'offerta di servizi mediante il ricorso a canali standard ai più moderni strumenti digitali, ha richiesto uno sviluppo del servizio di *Contact Center* che svolge il ruolo di guida nell'interfaccia fra utente e fruizione del servizio on line.
Si tratta di un punto di contatto dedicato, tramite il quale agenti, imprese preponenti e pensionati possono ricevere supporto, segnalare problemi, effettuare reclami e, infine, lasciare un *feedback* in merito al soddisfa-

cimento per la prestazione ricevuta dalla Fondazione. Il *Contact Center* permette agli utenti di interagire con la Fondazione mediante diversi canali: telefono, *e-mail* e chat.
A partire dal mese di gennaio 2018 la Fondazione ha messo a disposizione il nuovo numero verde 800 97 97 27 per il servizio di *Contact Center*, fruibile dagli utenti in maniera completamente gratuita. Tale novità risulta particolarmente vantaggiosa per gli utenti, in quanto sostituisce il precedente sistema funzionante mediante numero fisso, a cui si accedeva sostenendo il costo della chiamata.
La gestione del servizio di Contact Center è stata affidata dalla Fondazione, tramite gara europea, ad una società esterna che è tenuta a rispettare livelli di servizio molto stringenti.
Il rispetto di tali livelli viene monitorato costantemente da Enasarco, al fine di assicurare ai propri iscritti l'evasione delle richieste in tempi congrui.
A garanzia di un servizio tempestivo e di qualità, dal 2017 la Fondazione effettua tali rilevazioni con cadenza non più trimestrale, ma giornaliera ed applica delle stringenti penali contrattuali al proprio fornitore.
Nel complesso, durante il 2018 il Contact Center ha gestito un numero di contatti molto elevato: circa 260.000 contatti telefonici ed oltre 115.000 e-mail.
Dai dati attualmente disponibili si evince che la Fondazione nell'ultimo triennio ha raggiunto risultati più che soddisfacenti in relazione ai livelli di servizio del Contact Center, come mostra la tabella di seguito riportata:

Livelli di servizio del *Contact Center*	2018	2017	2016
Tasso di abbandono delle chiamate - (Obiettivo fissato: 3%)	0,4%	0,4%	0,4%
Attesa di risposta alle chiamate <20 secondi	92%	92%	90%
E-mail elaborate entro 24h - (Obiettivo fissato: 90%)	99%	99%	99%
Indice di soddisfazione "*overall*"	91%	85%	96%

L'indice di soddisfazione "*overall*" è misurato prendendo in considerazione i seguenti parametri: cortesia; comprensione/competenza; *problem solving*; chiarezza nel fornire soluzioni ai problemi. Come mostra la tabella, quest'indice è risultato sempre piuttosto alto nel triennio, indicativo di un buon livello di soddisfazione generale degli utenti rispetto al servizio offerto dalla Fondazione.
Altra novità introdotta nel 2018 è rappresentata dalla "*Chat Bot*", ovvero un sistema di interazione virtuale guidata che, in base a tecniche di Intel-

ligenza artificiale, è in grado di simulare una conversazione con l'utente, comprendendo ed interpretando le richieste dell'interlocutore. La "*Chat Bot*", ad oggi implementata sulla sola app, offre un servizio funzionale di supporto agli utenti della Fondazione, semplificando ulteriormente la comunicazione tra gli utenti e l'Ente stesso.

4.1.3 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento dell'accessibilità ed efficientamento della gestione delle sedi"*

La Fondazione, nell'ottica di migliorare la qualità dei servizi forniti agli iscritti e la relativa accessibilità agli stessi, ha avviato un percorso di riqualificazione/ristrutturazione dei propri immobili ad uso strumentale. In via prioritaria sono state coinvolte le sedi di Milano e Roma, in considerazione della rappresentatività degli iscritti sul territorio e di alcune specifiche criticità logistiche dei relativi immobili.
Rientrano nell'ambito di intervento "Miglioramento dell'accessibilità ed efficientamento della gestione delle sedi" i seguenti progetti:

- Identificazione della nuova sede di Milano;
- Ristrutturazione della sede di Roma.

Di seguito è riportata la descrizione per ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Identificazione della nuova sede di Milano

La precedente sede di Milano, situata in Via dei Mercanti 12, al terzo piano della storica Casa Dario Biandrà, con affaccio su Piazza Cordusio, pur se in una posizione prestigiosa, presentava diverse criticità logistiche (come ad esempio, l'ubicazione dell'edificio in una zona a traffico limitato) che complicavano il raggiungimento della stessa da parte degli iscritti.
Al fine di migliorare il servizio per gli agenti, per i rappresentanti, per i consulenti finanziari, per i dipendenti e per tutti gli altri soggetti, a diverso titolo interessati a raggiungere fisicamente la sede della Fondazione, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la delibera n. 80 del 21/06/2017, mediante la quale ha impartito specifiche indicazioni in merito ai *driver* da considerare nella ricerca dell'immobile da destinare ad uffici per la nuova sede Territoriale di Milano.
Nello specifico, il Consiglio di Amministrazione ha previsto che i nuovi uffici della sede di Milano avrebbero dovuto rispettare i seguenti requisiti:

- localizzazione in zona centrale/semicentrale;
- adeguata accessibilità a mezzi privati;
- accessibilità per persone con disabilità motorie;

- dotazione di autorimessa privata;
- possibilità di parcheggio pubblico;
- vicinanza ai mezzi di trasporto pubblico.

In seguito alla delibera n. 80 del 21/06/2017, la Fondazione si è fortemente impegnata nella ricerca del potenziale immobile, contattando i referenti dei principali Fondi immobiliari partecipati da Enasarco e pubblicando sul proprio sito istituzionale, in ossequio ai principi di trasparenza, un apposito avviso di ricerca.
I contatti e le ricerche preliminari hanno condotto la Fondazione ad effettuare una serie di sopralluoghi. In particolare, sono stati identificati 22 immobili, di cui 8 mediante indicazione da parte dei Fondi partecipati dalla Fondazione e/o Partener e 14 mediante l'avviso di ricerca pubblicato sul sito istituzionale.
Gli immobili ritenuti di interesse e corrispondenti ai requisiti dettati dal Consiglio di Amministrazione sono stati sottoposti ad un parere di congruità sul prezzo da parte di soggetti accreditati (Università e/o Agenzia delle Entrate e/o Soggetti esperti del settore).
Gli immobili di maggiore interesse sono stati selezionati in quanto ritenuti corrispondenti in tutto o in parte ai seguenti criteri:

- linee guida indicate nella delibera n. 80 del 21 giugno 2017;
- qualità architettonica funzionale e tipologica dell'edificio;
- flessibilità distributiva degli spazi interni attuali;
- qualità del contesto urbano.

Tenuto conto delle diverse offerte pervenute, delle indagini di mercato effettuate e degli studi condotti, l'immobile migliore è risultato essere quello collocato in Via Larga.
Tale scelta ha permesso alla Fondazione di raggiungere un considerevole risparmio economico, riducendo notevolmente il corrispettivo del canone di locazione.
Occorre precisare che la Fondazione si è attivata per completare i lavori nel rispetto dei tempi previsti, in considerazione dell'imminenza della scadenza del 30 settembre 2019, fissata per il rilascio dei locali di Via dei Mercanti n.12, cercando di limitare quanto più possibile il disagio per i dipendenti e per gli utenti.
I lavori sono stati svolti ed ultimati nel corso dei mesi di luglio e agosto, periodi dell'anno tipicamente coincidenti con le ferie estive, e quindi minimizzando l'impatto sull'attività lavorativa e ricettiva.

Progetto di ristrutturazione della sede di Roma

Come per la sede di Milano, la Fondazione ha avviato, nel corso del 2017, uno specifico progetto relativo alla sede di Roma, nell'ottica di migliorare sia la qualità dei servizi forniti ai dipendenti ed agli utenti, sia la situazione economico-finanziaria della Fondazione, in relazione agli oneri di gestione dell'edificio.

Il progetto ha avuto la finalità di portare all'attenzione del Consiglio di Amministrazione della Fondazione, possibili strategie ed interventi da realizzare sull'immobile di Roma, situato in via Antoniotto Usodimare.

Lo stabile ove è ubicata l'attuale sede della Fondazione in Roma, è stato edificato alla fine degli anni 60 ed in considerazione dell'obsolescenza dei materiali, degli impianti e degli arredi, necessita di interventi che permettano di rappresentare meglio la storia, i valori e l'immagine di Enasarco.

Le ragioni sopra descritte hanno indotto la Fondazione a cercare delle soluzioni di trasformazione dell'asset, tali da poter rivalutare l'immobile e renderlo più efficiente sotto il profilo della gestione economico/ambientale e degli spazi.

In particolare, la presente Consiliatura ha ritenuto opportuno avviare una ricerca di soluzioni che consentissero di valorizzare:

- l'importante proprietà immobiliare, sia sotto il profilo edilizio, sia sotto il profilo dell'immagine, attraverso un progetto finanziariamente fattibile e sostenibile;
- il sottoutilizzo del fabbricato, in considerazione dei parametri contenuti nella normativa vigente e negli standard dimensionali di "buona prassi" da considerare nella calibrazione degli spazi destinati ad uffici.

Questi ed altri aspetti hanno generato la necessità di avviare uno studio di fattibilità, con l'obiettivo di verificare la compatibilità urbanistico/edilizia e la convenienza economico/finanziaria relativa alla riqualificazione della sede di Roma. In particolare, lo studio è stato condotto al fine di:

- individuare e valutare le possibili ipotesi di trasformazioni dell'asset compatibili con il framework normativo vigente;
- individuare l'ipotesi di trasformazione fattibile che meglio valorizzi l'asset;
- individuare l'ipotesi di trasformazione che, secondo una visione "multi-dimensionale", che tenesse cioè in considerazione sia aspetti economico-finanziari, sia sociali, sia tecnici, potesse risultare la più conveniente.

Dallo studio di fattibilità, condotto tenendo conto dell'attuale andamento del mercato immobiliare in Europa ed in Italia (con focus specifico sul

mercato di Roma), sono emerse diverse possibilità di trasformazione dell'asset.
In particolare, lo studio ha delineato come interventi di valorizzazione dell'asset possano consentire di far recuperare alla Fondazione un "valore latente" che potrebbe risultare di difficile monetizzazione dalla vendita diretta dell'immobile.
Anche per questo progetto, come per gli interventi che hanno riguardato la nuova sede di Milano, sono evidenti i benefici che potrebbero scaturire una volta ultimato il processo. A titolo esemplificativo e non esaustivo: riduzione dei consumi energetici in seguito ad interventi di efficientamento;

- riduzione delle spese per l'affitto di sale conferenza necessarie per svolgere le riunioni periodiche dell'Assemblea dei Delegati, prevedendo la presenza di tali sale all'interno della sede della Fondazione;
- miglioramento nella gestione dello spazio attualmente disponibile, destinando eventualmente ad uso locativo alcuni spazi al momento non utilizzati;
- creazione di luoghi di lavoro più confortevoli e migliore accesso per gli agenti, per i rappresentanti, per i consulenti finanziari e per tutti gli altri soggetti, a diverso titolo interessati a raggiungere fisicamente la sede della Fondazione.

Pertanto, con delibera n. 140 del 17 dicembre 2019, il Consiglio di Amministrazione ha sancito l'avvio del processo di ristrutturazione, che si articolerà, in una prima fase, nella progettazione preliminare, secondo le specifiche indicazioni fornite ed in un secondo momento nella redazione ed approvazione del progetto esecutivo per l'attuazione dello stesso.

Sostenibilità economica del sistema previdenziale

4.2. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Sostenibilità economica del sistema previdenziale"

L'impegno della Fondazione nel garantire la sostenibilità economica dell'intero sistema previdenziale (di seguito anche "Sistema") è condizione necessaria per assicurare l'erogazione delle prestazioni previdenziali ed assistenziali in favore degli iscritti.
Pertanto, risulta particolarmente importante assumere provvedimenti idonei a garantire il rispetto dei requisiti di stabilità trentennale di cui all'art. 3, comma 12 della Legge 8 agosto 1995, n. 335, con proiezioni di positivo equilibrio nel più esteso arco di cinquant'anni, come previsto dal Decreto Interministeriale dei Ministeri Vigilanti del 29 novembre 2007.
In considerazione dell'obbligo di assicurare la sostenibilità della Fondazione e del sistema pensionistico italiano in un orizzonte di cinquant'anni, così come previsto anche dalla legge n. 214 del 2011 (c.d. decreto "Salva Italia" – D.L. 6 dicembre 2011, n. 201), risulta fondamentale per la Fondazione operare scelte strategiche e di investimento efficaci e, quanto più possibile, lungimiranti.
Nel corso degli ultimi anni, quindi, la Fondazione ha rafforzato le azioni poste in essere per tutelare gli iscritti e garantire la sostenibilità economica del Sistema, mediante importanti interventi finalizzati a:

- gestire gli impatti derivanti dalla trasformazione delle tradizionali forme di commercio, acquisendo una maggiore consapevolezza sulle prospettive evolutive del ruolo dell'agente e dell'intermediazione, in conseguenza dell'utilizzo crescente delle piattaforme *web*;
- modificare il proprio patrimonio (mobiliare ed immobiliare), intervenendo sulla propria strategia di investimento in favore di prodotti/strumenti finanziari più liquidi o prontamente liquidabili;
- garantire il contenimento della spesa ed il recupero dei crediti vantati.

Le iniziative realizzate al fine di perseguire la Linea di indirizzo Strategico "Sostenibilità economica del sistema previdenziale" hanno riguardato i seguenti ambiti di intervento:

- evoluzione dell'intermediazione;
- razionalizzazione degli investimenti mobiliari;
- interventi sul patrimonio immobiliare;
- interventi di monitoraggio e gestione dei crediti.

4.2.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Evoluzione dell'intermediazione"*

L'attuale contesto economico e sociale comporta importanti sfide per la sostenibilità del sistema previdenziale degli agenti e, più in generale, per i professionisti dell'intermediazione.
Gli aspetti che, in via prioritaria, sono connessi all'evoluzione dell'intermediazione e che la Fondazione sta monitorando ed analizzando sono:

- tendenziale riduzione degli iscritti;
- modifiche delle logiche di intermediazione e del relativo contesto competitivo, dovute anche al ruolo sempre più rilevante della tecnologia e, in particolare, dei canali e delle piattaforme *web*;
- crescente sviluppo di contratti atipici nelle attività di intermediazione;
- assenza di un quadro normativo di riferimento evoluto, coerente con il processo di digitalizzazione dell'economia, che faccia fronte al proliferare delle nuove figure professionali nel mondo dell'intermediazione[1].

In un contesto dinamico come quello in cui opera la Fondazione è essenziale comprendere i cambiamenti del mercato e prevenire gli impatti diretti ed indiretti connessi a tale trasformazione. È altrettanto importante fornire un supporto agli iscritti in termini di incentivazione allo sviluppo di competenze professionali e digitali, fondamentali per poter competere sul mercato di riferimento.
A tal fine, Enasarco nell'ambito di intervento "Evoluzione dell'intermediazione" ha cercato di sviluppare progetti che potessero fornire un contributo concreto agli agenti. Nello specifico i progetti avviati sono stati:

- Ricerca sull'intermediazione abilitata dalle piattaforme web (E- Commerce);
- Formazione agenti.

Di seguito è riportata la descrizione per ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Ricerca sull'intermediazione abilitata dalle piattaforme web (E- Commerce)

La radicale trasformazione dei tradizionali modelli di intermediazione e delle abitudini commerciali dei clienti, sempre più orientati all'utilizzo di dispositivi digitali per acquisti *online,* ha condotto Enasarco ad intraprendere uno studio volto a **comprendere l'evoluzione del fenomeno**

1. Le attività di agenzia sono regolamentate dall'art. 1742 ss. del Codice Civile.

della disintermediazione e la conseguente creazione di nuove figure nel panorama economico-commerciale intermediato.

L'utilizzo di piattaforme digitali, negli ultimi anni, ha fatto registrare una crescita esponenziale, sia dell'e-commerce "*business to business*"[2] (di seguito anche "B2B") che di quello "*business to consumer*"[3] (di seguito anche "B2C"), nonché la nascita o il rafforzamento di tutti i modelli alternativi di intermediazione abilitati dal web[4].

Al fine di comprendere quali siano le azioni più opportune da realizzare a tutela degli iscritti, la Fondazione ha organizzato con il Censis, istituto leader in Italia per l'interpretazione della realtà economica e sociale, tre *workshop,* che hanno previsto la partecipazione di personalità di spicco in diversi ambiti, prevalentemente economici, finanziari, d'impresa e di analisi sociale.

Le risultanze ottenute da tali incontri hanno consentito di constatare che il forte mutamento del ruolo degli intermediari impone sia una presa di consapevolezza, sia un intervento tempestivo ed efficace.

Infatti, lo sviluppo e l'utilizzo di piattaforme digitali e di nuovi modelli di intermediazione ha indotto la trasformazione del ruolo dell'intermediario, creando differenti figure dalla fisionomia ibrida o comunque atipica rispetto alla "tradizionale" figura di agente, finora conosciuta e regolamentata.

La Fondazione si sta fortemente impegnando per identificare strategie e strumenti che permettano di gestire e tutelare, in virtù del ruolo istituzionale che ricopre, non solo gli attuali iscritti, che risentono dell'erosione derivante dalla disintermediazione, ma anche le nuove figure di intermediari, frutto dell'avanzare dell'e-commerce e delle moderne tecniche di commercio, ad oggi senza alcuna formale rete di protezione sociale.

In particolare, la Fondazione ha intrapreso uno studio attinente i "*Modelli alternativi di intermediazione abilitati dal web*". Il progetto ha previsto:

- lo svolgimento di alcune interviste con gli iscritti, al fine di evidenziare i principali aspetti connessi alle esigenze della professione, alle

2. Secondo il *Cambridge dictionary,* con "*business to business*" si descrivono gli accordi e gli scambi commerciali tra diverse imprese o piuttosto tra imprese e il settore pubblico. Per maggiori dettagli si rimanda al link: https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/B2B.

3. Secondo il *Cambridge dictionary,* con "*business to consumer*" si descrivono gli accordi e gli scambi commerciali tra un'impresa ed i propri clienti per le attività di vendita e/o di assistenza. Per maggiori dettagli si rimanda al link: https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/b2c?q=B2C.

4. Oltre agli e-commerce shop, si evidenziano i marketplace B2B, gli e-distributor, i clienti direzionali, alcune tipologie di network industriali, nonché le intermediazioni mediate attraverso social network o piattaforme la cui funzione non è, ab orgine, dedicata alla vendita o alla promozione.

alternative a disposizione, agli effetti della globalizzazione, ed infine, alle prospettive future;
- l'invio di questionari all'intera popolazione degli iscritti attivi alla Fondazione, al fine di individuare le informazioni generali sull'agente, il livello di soddisfazione lavorativa, gli effetti del cambiamento lavorativo sui singoli agenti, nonché il livello di conoscenza degli iscritti Enasarco in relazione alle prestazioni integrative erogate dall'Ente.

In definitiva, dagli studi condotti è emerso che il ruolo dell'agente si sta ampliando e modificando, ricomprendendo attività che, seppur non disciplinate dalla normativa come "agenzia" in senso stretto, rappresentano corollari fondamentali ed imprescindibili per il corretto ed efficace svolgimento della professione dell'agente.
L'obiettivo della Fondazione è far emergere tutte le variabili che stanno incidendo sul numero di iscritti Enasarco, individuando le opportune soluzioni e le migliori strategie, ad esempio attraverso l'analisi tecnico-giuridica dei "nuovi intermediari" e lo sviluppo di *position paper* volti a sensibilizzare la realizzazione di interventi sulla tematica, così da poter fornire un contributo concreto a questo fenomeno socio-economico di significativa rilevanza.

Formazione agenti

La velocità con cui oggi si assiste ai cambianti tecnologici è uno dei principali fattori di preoccupazione di aziende ed enti a livello globale. L'*Internet of Things* (IoT), l'automazione, nota anche come *Robotic Automation*, e l'Intelligenza Artificiale, sono solo alcune delle tecnologie emergenti che stanno trasformando il modo e la velocità con cui condurre le attività di business.
L'attività di intermediazione non è sicuramente scevra dagli impatti derivanti da questa nuova "rivoluzione" tecnologica. Le nuove tecnologie comportano sicuramente rischi derivanti dalle modifiche nel contesto economico e competitivo ma, al contempo, opportunità per rendere più efficace ed efficiente l'attività di intermediazione degli agenti.
Nella consapevolezza che il modo migliore per far fronte alle nuove sfide derivanti da questi impatti tecnologici, sia il potenziamento delle proprie competenze, attraverso idonei percorsi formativi, la Fondazione ha sviluppato per i propri iscritti diverse iniziative di sostegno alla formazione. Con delibera n. 181/2016 il Consiglio di Amministrazione della Fondazione ha approvato il "Programma dei criteri e delle procedure delle prestazioni integrative di previdenza per l'anno 2017", il quale prevedeva, tra le di-

verse prestazioni, anche l'erogazione di un contributo per la formazione degli agenti.
Allo scopo di supportare l'aggiornamento specifico correlato all'attività di agente e rappresentante di commercio o consulente finanziario, la Fondazione eroga contributi destinati alla formazione e all'aggiornamento professionale inerente l'attività di agenzia.
Tali contributi sono previsti per agevolare la partecipazione ad uno o più corsi (erogati esclusivamente dai soggetti abilitati ed accreditati dalla Fondazione secondo specifici criteri) aventi ad oggetto principalmente argomenti inerenti: i) *Marketing* e tecniche di vendita; ii) Organizzazione aziendale anche ai fini dell'ottenimento della certificazione di qualità; iii) Aggiornamenti tecnico/professionali (disciplina contrattuale, legislativa, tributaria, previdenziale, economica, finanziaria e assicurativa ecc.); iv) Comunicazione ed *empowerment* personale; v) Applicazioni informatiche e *web-marketing*; vi) Formazione linguistica; e altre tematiche strettamente connesse all'attività di agenzia.
Questi contributi, inizialmente previsti solo per i singoli agenti in forma individuale, sono stati estesi a tutti gli agenti (anche ai soggetti che operano sotto forma di società di capitale, per la formazione usufruita dal rappresentante legale della stessa o da uno o più dipendenti -nel numero massimo di 3 per anno solare- da lui indicati) ed hanno rappresentato una delle maggiori novità del 2017 in tema di welfare.
I contributi sono in misura correlata al costo del corso di formazione, nel limite del 50% delle spese sostenute e nella misura massima annua, per iscritto, di 1.000 euro per il 2017 e per il 2018, e di 1.500 Euro per il 2019. Complessivamente nel triennio sono stati stanziati oltre 2 milioni di Euro per questo tipo di prestazione.
Il progetto è stato pensato con l'obiettivo di incentivare l'aggiornamento professionale degli iscritti e preservare, di conseguenza, i livelli di reddito degli stessi, nel nuovo contesto economico.
Anche grazie al contributo fornito dalla Fondazione, negli ultimi anni, sta crescendo il numero di agenti di commercio e consulenti finanziari che conseguono specifici titoli di laurea e attestati per il raggiungimento di risultati formativi di interesse nello svolgimento della propria attività.
Il contributo per l'erogazione del contributo per le spese di formazione, introdotto a partire dal 2017 e tuttora previsto, può essere richiesto esclusivamente tramite l'area riservata (inEnasarco) dagli agenti in possesso dei requisiti minimi di base.

4.2.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione degli investimenti mobiliari"*

La Fondazione, in considerazione della propria *mission* istituzionale e al fine di assicurare la sostenibilità economica del Sistema, è attenta alla definizione di una politica di investimento efficace, tale da garantire la disponibilità di attività idonee a coprire le proprie passività, mediante opportune combinazioni rischio-rendimento.
Le scelte di investimento operate dalla Fondazione, tenuto conto delle specifiche caratteristiche patrimoniali, sono indirizzate a perseguire il miglior rendimento possibile, attraverso la definizione di un tasso di rivalutazione obiettivo, nei limiti del livello di rischio ritenuto accettabile.
Nel corso della presente Consiliatura, quindi, è stata definita una politica di investimento finalizzata all'ottenimento di liquidità sufficiente per erogare le prestazioni previdenziali ed assistenziali lungo tutto l'orizzonte temporale considerato ai fini della sostenibilità a lungo termine (ossia a cinquant'anni).
Rientrano nell'ambito di intervento "Razionalizzazione degli investimenti mobiliari" i seguenti progetti:
Review dell'Asset Liability Management;

- Modifica dell'Asset Allocation Strategica e dell'Asset Allocation Tattica;
- Investimenti a supporto dell'economia reale italiana;
- Iscrizione ad "*UnPri*" (Principi di Investimento Responsabile delle Nazioni Unite) e strategie di investimento "responsabile";
- Mappatura del rischio *overlapping* sul portafoglio *Private Equity* diretto;
- Prestito Titoli.

Di seguito è riportata la descrizione per ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Review dell'Asset Liability Management
Nel corso del 2019 la Fondazione ha aggiornato la propria "Asset Liability Management" (di seguito anche "ALM"), al fine di definire il processo di formulazione, attuazione, monitoraggio e revisione delle proprie attività e passività, in modo da perseguire gli obiettivi finanziari nel rispetto del vincolo di un determinato rischio tollerabile.
La predisposizione di una strategia generale per la gestione delle attività e delle passività, e pertanto di un'ALM adeguata, è di fondamentale importanza, in quanto da questa deriva l'intera politica di investimento della Fondazione (e dunque, anche l'Asset Allocation Strategica e l'Asset

Allocation Tattica), che deve consentire di garantire liquidità sufficiente ad erogare le prestazioni previdenziali ed assistenziali lungo tutto l'orizzonte temporale considerato.
La definizione dell'ALM, pertanto, è stata frutto di molteplici valutazioni, atte a definire il corretto bilanciamento tra rischio e rendimento.
Tali analisi hanno tenuto in considerazione le previsioni attuariali per il periodo 2018-2067 contenute all'interno del Bilancio Tecnico al 31 dicembre 2017 della Fondazione, approvato a marzo 2019[5], nonché la proposta di riforma ("mini-riforma"[6]) orientata ad una maggiore agevolazione dei giovani agenti e ad una rimodulazione del tasso di riferimento di capitalizzazione.
Le simulazioni effettuate su un periodo di 50 anni hanno comportato la valutazione di circa nove possibili diversi scenari, tra cui, ad esempio: i) variante a gruppo chiuso (ipotesi di analisi nello scenario di assenza di nuovi iscritti); ii) variante inflazione e rendimento (ipotesi di variazione del costo della vita, con conseguente modifica del tasso annuo di rivalutazione delle provvigioni, del rendimento, dei montanti contributivi, ecc.); iii) variante nuovi ingressi (ipotesi di analisi nello scenario di modifica del numero di contribuenti nel corso del periodo oggetto di valutazione).
Per ciascun possibile scenario individuato, la Fondazione ha studiato ed analizzato l'evoluzione patrimoniale e di cassa della Fondazione, analizzandone gli impatti in termini di sostenibilità e solvibilità, così definendo gli obiettivi strategici e finanziari di lungo termine.
I fattori più significativi e a maggiore impatto sono risultati essere: la variazione del numero di contribuenti e l'attuale configurazione del tasso di capitalizzazione dei montanti, previsto dal regolamento previdenziale.
Sulla base delle risultanze emerse è stata definita la nuova ALM, approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 101 del 18 settembre 2019.

Modifica dell'Asset Allocation Strategica e dell'Asset Allocation Tattica

Nella consapevolezza dell'importanza di definire ed attuare una politica di investimento efficace ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici e della sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo, la Fondazione ha recentemente discusso e deliberato le linee strategiche di investimento in due occasioni: nel 2017 (con successivo aggiornamento nel 2018) e nel 2019.

5. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 23 del 13 marzo 2019.
6. V. par. 4.1.1 Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento delle prestazioni verso l'utenza".

In particolare, nel primo semestre del 2017 sono stati approvati rispettivamente i documenti di Asset Allocation Strategica[7] (di seguito anche "AAS 17-19") e di Asset Allocation Tattica[8] (di seguito anche "AAT 17-19").
L'Asset Allocation Strategica è stata predisposta cercando di garantire l'allocazione ottimale delle attività (*asset*) nel medio periodo, tenendo conto del portafoglio esistente, ripartendo gli attivi ed il livello di rischio che la Fondazione desidera assumere (c.d. "Risk Budget") nelle diverse classi di investimento finanziario (di seguito anche "*asset class*").
A differenza dell'Asset Allocation Strategica, l'Asset Allocation Tattica presenta un orizzonte temporale di breve periodo, in quanto viene definita al fine di adattare l'allocazione strategica degli investimenti a specifici e temporanei trend del mercato, consentendo di considerare margini di variazione accettabili per singole asset class e cercando di prevenire effetti indesiderati derivanti da un'applicazione troppo rigida della strategia generale d'investimento in presenza di mutate condizioni di mercato.
Sulla base dell'AAS 17-19, definita nella Politica di Investimento ed approvata dal Consiglio di Amministrazione, è stata definita l'AAT 17-19.
L'adozione dell'Asset Allocation Strategica e dell'Asset Allocation Tattica è stata necessaria al fine di gestire l'impatto delle eventuali variazioni degli strumenti di investimento (cd. picchi di volatilità), tutelando il patrimonio della Fondazione dagli effetti dei cambiamenti avvenuti nelle condizioni macroeconomiche e del mercato.
Le scelte di investimento della Fondazione sono sempre state orientate ad assicurare combinazioni rischio/rendimento ottimali, coerenti con l'arco temporale degli impegni intrapresi e tali da consentire la massimizzazione del valore del patrimonio Enasarco e la minore esposizione al rischio, compatibilmente con la funzione previdenziale svolta dall'Ente[9].
L'AAS 17-19, adottata nel primo semestre 2017, ha principalmente comportato lievi variazioni nei pesi allocati tra le singole asset class, rispetto alla precedente AAS del 2015. Gli interventi previsti hanno impattato perlopiù sul sistema di classificazione degli investimenti in portafoglio, operando delle modifiche tali da consentire una più efficiente gestione

7. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 26 del 1° Marzo 2017.
8. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 56 del 10 Maggio 2017.
9. Le modalità di impiego e l'allocazione delle risorse finanziarie della Fondazione, in attuazione delle disposizioni contenute nella normativa di settore nonché nello Statuto e nel "Regolamento attività istituzionali", sono disciplinate all'interno del "Regolamento per l'impiego e la gestione delle risorse finanziarie della Fondazione Enasarco". Tale Regolamento è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 18/2015 e con nota prot. 6.079 dell'8 aprile 2015 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

dello stesso, soprattutto in considerazione delle mutate condizioni macroeconomiche e di mercato.
Al fine di perseguire, non solo il miglioramento generale del portafoglio di investimento ed il contenimento dei rischi, ma anche il sostegno indiretto agli agenti, è stato introdotto in affiancamento al portafoglio "*ad allocazione strategica*" un sotto-portafoglio "*mission related*"[10] per investimenti strettamente connessi alla natura istituzionale della Fondazione, nel limite massimo dell'8% dell'intero patrimonio della Fondazione.
L'adozione di classi di investimento più ampie ha permesso di perseguire una superiore investibilità del patrimonio, beneficiando di una gestione potenzialmente più dinamica in virtù della riduzione delle tipologie di investimento.
Il sistema di classificazione proposto ha consentito la massimizzazione della diversificazione del patrimonio nel tempo e garantito un diverso mix tra rischio di mercato e rischio specifico, contribuendo positivamente ad un aumento della redditività di medio termine del portafoglio della Fondazione.
L'AAS 17-19 è stata successivamente aggiornata nel 2018, prevedendo una riduzione dell'esposizione nella classe di investimento immobiliare a favore dell'asset class "Absolute Return", ossia una strategia finalizzata a generare rendimenti indipendentemente dall'andamento dei principali indici di mercato. Tale scelta ha ampliato la possibilità di investire in posizioni alternative, aumentando la componente liquida, ossia più facilmente disinvestibile, del portafoglio e diversificando il rischio di mercato/credito. Per riflettere tali modifiche, è stata aggiornata anche la AAT[11].
A fine 2019, infine, è stato deliberato il nuovo documento di Asset Allocation Strategica[12] il quale introduce, per la prima volta nella storia della Fondazione Enasarco e in linea con le migliori prassi di mercato dei fondi pensione internazionali, il cosiddetto modello *Liability Driven Investment* ("LDI"), letteralmente "investimenti definiti dalle passività".
Questa strategia di investimento si fonda sul concetto che la struttura dell'attivo deve essere tale da assicurare la miglior copertura possibile ai propri impegni futuri e, pertanto, gli investimenti, anche dal punto di

10. L'iniziativa è direttamente collegata agli interessi di sviluppo economico di lungo periodo del Paese e, quindi, della Fondazione. Tra i settori coinvolti dall'iniziativa si annoverano quello del commercio, del Turismo, l'assicurativo, il finanziario, l'agroalimentare, l'infrastrutturale, quello culturale e quello ambientale. L'obiettivo finale, oltre al sostegno all'economia reale, è quello di sostenere il "Made in Italy" nonché produrre un impatto sociale positivo.
11. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 97 del 26 Settembre 2018.
12. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 121 del 5 Novembre 2019.

vista temporale devono essere coerenti con i futuri impegni economici dell'Ente. Solo la coerenza tra l'orizzonte temporale degli investimenti e il momento in cui si manifestano gli impegni futuri, infatti, può mettere l'Ente che effettua gli investimenti, al riparo dal rischio di dover disinvestire nel momento meno opportuno.

L'approccio previsto dal modello LDI stabilisce la composizione del sub-portafoglio LDI, tra le diverse classi di investimento, sulla base della struttura a termine delle passività della Fondazione. In questo modo vengono massimizzate le probabilità di raggiungere gli obiettivi della Fondazione in termini di redditività, rischiosità e liquidità individuati nel Bilancio Tecnico.

In sostanza, il modello LDI cerca di assicurarsi che esistano le adeguate coperture delle passività nei tempi in cui le stesse sono previste (i.e. alle loro scadenze), gestendo separatamente eventuali surplus.

Tale logica viene perseguita tramite la definizione di due sub-portafogli distinti:

- un portafoglio di "copertura delle passività" (cosiddetto "*Hedging Portfolio*" o "Portafoglio di Copertura"), che ha come obiettivo essere in grado di finanziare (ovvero coprire) le passività in base alle scadenze delle stesse;
- un "Portafoglio di Performance", dato dall'eventuale surplus di risorse, che invece persegue obiettivi di redditività di lungo termine e copre da rischi e spese.

In seguito all'approvazione della nuova AAS, anche la AAT è stata aggiornata[13] in maniera da delineare il piano di convergenza verso il nuovo assetto da adottare nel biennio 2020-2021.

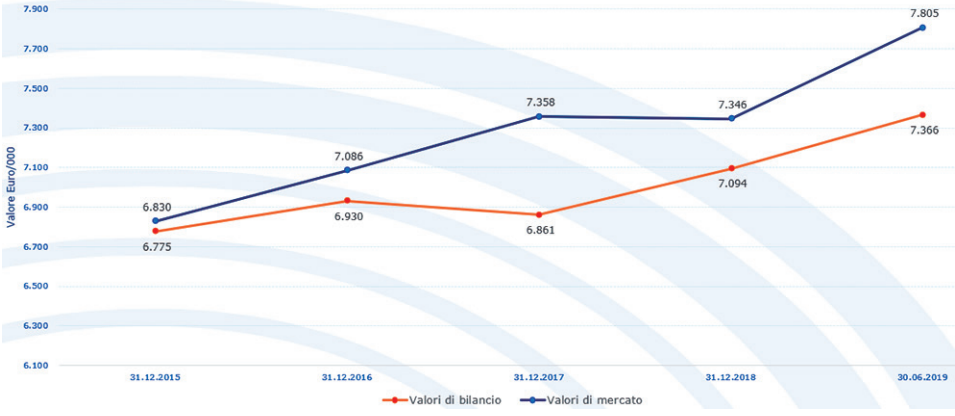
Con l'approvazione nella nuova Asset Allocation Strategica, il tema della sostenibilità ed in particolare dei fattori ESG – *Enviromental, Social & Governance*, che già da alcuni anni la Fondazione considera durante il processo di investimento e selezione dei gestori, assume un ruolo centrale. I due pilastri fondamentali sono rappresentati dall'inserimento di un modello gestionale incentrato sui temi ESG e dall'introduzione di un doppio sistema di benchmark di riferimento che prevede l'affiancamento ai benchmark tradizionali con nuovi indici costruiti tenendo conto dei fattori ESG, in modo da adeguare e stimolare una gestione finanziaria sempre più sostenibile del patrimonio dell'Ente.

Tale decisione pone la Fondazione in linea con le Società più all'avanguardia e virtuose, che includono nelle proprie strategie di investimento temi

13. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 136 del 4 Dicembre 2019.

importanti a beneficio dell'intera collettività, legati al rispetto dell'ambiente, al contributo positivo alla società e ad amministrazioni trasparenti.
Le scelte di investimento della Fondazione sono sempre state orientate alla prudente diversificazione degli investimenti tra le principali classi di attivo, al fine di mantenere un adeguato bilanciamento tra investimenti c.d. "non rischiosi", ovvero stabili e conservativi, ed investimenti c.d. "ad alto rendimento", ovvero volatili e speculativi (purché funzionali alle necessità di equilibrio di lungo periodo dell'Ente).
Nel rispetto del principio della sostenibilità strategica, la Fondazione ha gestito le proprie disponibilità patrimoniali in coerenza con il profilo di rischio e con la struttura delle passività detenute, in maniera tale da garantire attività idonee a coprire le passività.
L'attività di investimento condotta dalla Fondazione nel periodo della presente Consiliatura (2016-2019) ha consentito di raggiungere risultati soddisfacenti attraverso un aumento considerevole del valore del portafoglio, come mostrano i grafici di seguito riportati.

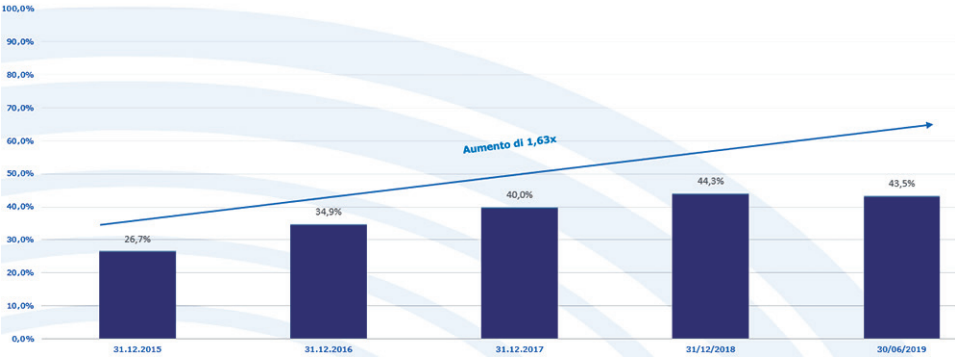
Figura 1: Valore di bilancio e Valore di Mercato del portafoglio Enasarco[14]



Il grafico mostra il costante miglioramento del Valore di mercato del portafoglio investimenti della Fondazione, che ha registrato un aumento di circa il 14% rispetto al 2015. Anche a livello di Valore di bilancio del portafoglio investimenti si è verificato un aumento rispetto ai valori del 2015, pari a circa l'8%.

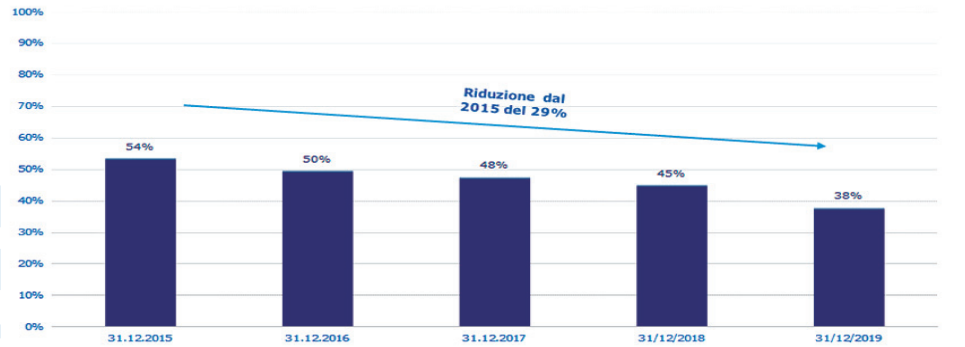
14. Fonte dei dati: Elaborazione Servizio Finanza su dati SAP e Gestori.

Figura 2: Grado di liquidità del patrimonio Enasarco (a valori di mercato)[15]



Dal grafico si evince chiaramente il costante aumento del grado di liquidità del portafoglio, la cui componente liquida al 30 giugno 2019 era pari al 43,5%, in netto miglioramento rispetto al 26,7% registrato al 31 dicembre 2015. La maggiore liquidità del portafoglio deriva dalla selezione, ai fini dell'investimento, di prodotti e strumenti finanziari facilmente disinvestibili, ed è pertanto un dato estremamente importante, in quanto genera un impatto positivo sulla sostenibilità del Sistema in termini di maggior capacità di gestire la copertura dei futuri impegni finanziari (tecnicamente *liabilities*). L'aumento della componente liquida del portafoglio è una diretta conseguenza della riduzione dell'esposizione della Fondazione nell'asset class immobiliare, come mostra il grafico seguente:

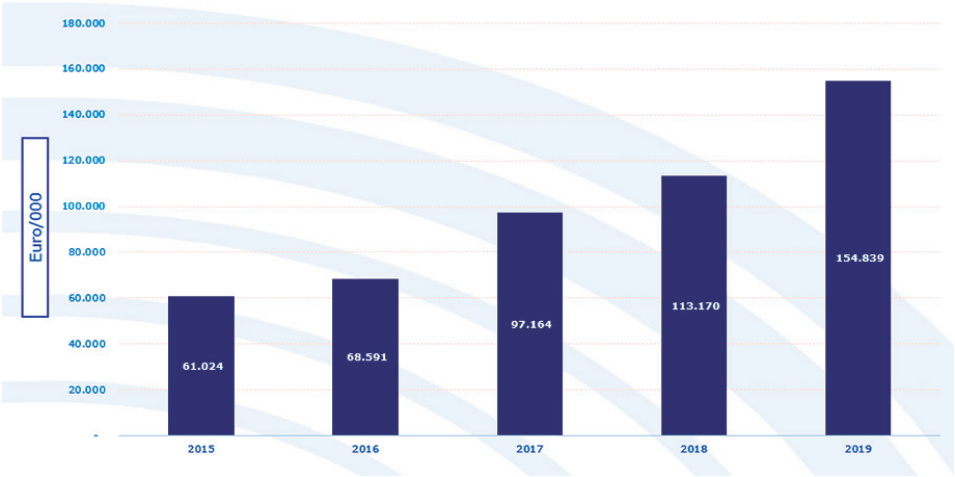
Figura 3: Andamento dell'esposizione immobiliare[16]



15. Fonte dei dati: Elaborazione Servizio Finanza su dati SAP, Gestori e Report dell'Advisor finanziario Mangusta Risk Ltd.
16. Fonte dei dati: Elaborazione Servizio Finanza su dati SAP, Gestori e Report dell'Advisor finanziario *Mangusta Risk Ltd*.

L'esposizione totale al comparto immobiliare della Fondazione è diminuita del 29% rispetto al 2015.
Per quanto concerne, invece, l'andamento dei proventi finanziari (al netto di componenti straordinarie) a partire dal 2015 si registra una significativa crescita, passando da 61 milioni nel 2015 a 154,8 milioni alla fine del 2019 (+154%).

Figura 4: Proventi e plusvalenze[17]



Investimenti a supporto dell'economia reale italiana

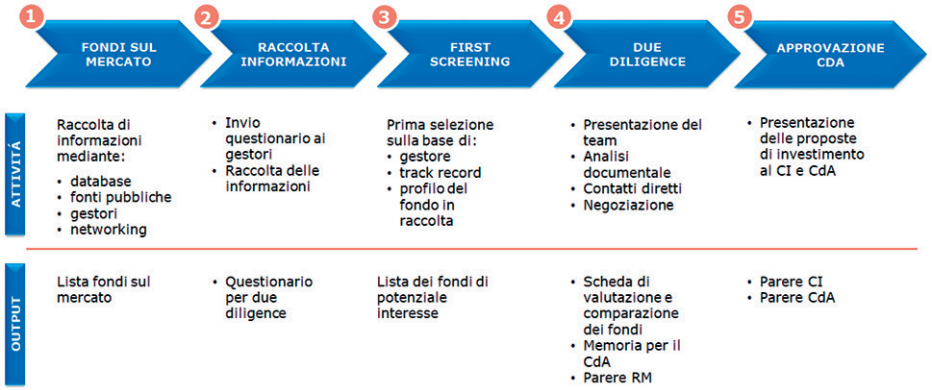
Negli ultimi anni, la Fondazione oltre ad investire cercando di massimizzare il rendimento, ha cercato di operare scelte di investimento che fossero anche a supporto del "Sistema Paese" e dell'economia nazionale. In particolare, la Fondazione nel periodo 2016-2018 ha effettuato tre importanti tipologie di investimenti:

A. investimenti per 50 milioni di Euro in Fondi che investono in *Non Performing Loans*: con tale investimento la Fondazione ha supportato il settore bancario italiano evitando possibili conseguenze negative sull'economia nazionale;
B. investimenti per circa 55 milioni di Euro nel Fondo F2i: con tale investimento la Fondazione ha indirettamente finanziato società che operano nel settore delle infrastrutture italiane a supporto del "Sistema Paese";

17. Fonte dei dati: Elaborazione Servizio Finanza su dati SAP e Gestori.

C. investimenti per 50 milioni di Euro in Fondi di *Private Equity* che investono in PMI italiane con l'obiettivo di farle sviluppare, con ricadute positive in termini occupazionali e di PIL.

La selezione di tali investimenti è stata il frutto di un attento e scrupoloso processo, fondato sulla strategia definita mediante l'Asset Allocation ed i processi di convergenza definiti dal Consiglio di Amministrazione, che può essere sintetizzato come segue:



A. <u>Investimenti in Non Performing Loans</u>

La Fondazione nel 2016 ha deciso di investire una quota consistente del proprio patrimonio nella classe di investimento "*private debt- Fondi di Non Performing Loans"* (di seguito anche "NPLs").
Tale investimento, pari a 50 milioni di Euro, oltre ad essere in linea con le strategie di investimento della Fondazione e presentare un adeguato livello di rischio/rendimento, svolge un'importante funzione di sostegno al "Sistema Paese".
In particolare, l'investimento della Fondazione si è concentrato nell'area geografica italiana, in quanto il mercato degli NPLs risulta poco sviluppato e rappresenta un'opportunità di investimento con profili di rischio/rendimento adeguati.
La Fondazione, nel 2016, ha analizzato il settore degli NPLs ed ha notato come il mercato in Italia fosse in quel momento particolarmente in crescita rispetto sia agli anni precedenti che agli altri paesi Europei: il rendimento atteso si attestava intorno al 12% al di sopra del target di

rendimento per la classe di investimento ed il rischio risultava adeguatamente mitigato dalla frammentazione delle posizioni e dalle garanzie accessorie.
Nell'operare la selezione dei fondi di NPLs, la Fondazione ha inteso escludere dal panel i fondi con performance e track record insufficienti, a favore di fondi con un più avanzato stato della raccolta e per i quali il periodo tra sottoscrizione e ritorni di capitale risultava, a parità di altre condizioni, più ridotto.
La scelta finale della Fondazione è ricaduta su un fondo che è risultato il migliore tra gli opzionabili, anche in termini di: dimensione media della posizione, concentrazione geografica degli investimenti e tipologia di debitori.
Tali elementi, oltre ad avere un chiaro impatto positivo sulle attese di recupero, sono molto importanti anche sotto aspetti che, pur non essendo strettamente economico-finanziari, sono altrettanto significativi, in quanto generano un impatto positivo sulla collettività.
L'impatto sociale di tale investimento si riscontra nel fatto che il compratore dei crediti deteriorati, nella maggioranza dei casi, risolve in via stragiudiziale le controversie relative al credito, cosicché il debitore (principalmente piccole e medie imprese) possa risolvere l'esposizione debitoria attraverso un processo costruttivo con il creditore evitando il fallimento della società.

B. Investimenti nel Fondo F2i

La Fondazione Enasarco nel 2009 ha investito circa 60 milioni di Euro nel Fondo F2i (di seguito anche "Fondo I") gestito da F2i SGR, uno tra i maggiori gestori italiani di fondi infrastrutturali, al fine di investire nella classe di investimento del *Private Equity* infrastrutturale.
Il 22 settembre 2017, il gestore F2i SGR ha proposto alla Fondazione di proseguire nella gestione e nello sviluppo della piattaforma infrastrutturale detenuta dal Fondo I mediante la costituzione di un nuovo Fondo (di seguito "Fondo III").
In seguito ad uno studio effettuato dalla Fondazione, è risultato che tale fondo presentava caratteristiche in linea rispetto agli standard del mercato e che non vi erano al momento, sul mercato italiano, Fondi infrastrutturali in raccolta concorrenziali con il Fondo III in termini di:

- area geografica (Italia 90%);
- diversificazione settoriale (multifiliera diversificata);
- struttura commissionale;
- dimensioni del Fondo.

In particolare, la Fondazione ha rilevato un crescente interesse verso il settore delle infrastrutture, in virtù di:

- rendimenti adeguati rispetto al rischio gestito;
- rendimenti appetibili rispetto ai trend storici;
- flussi di cassa stabili;
- vantaggi di diversificazione derivanti dalle basse correlazioni con le classi di investimento tradizionali;
- potenziale protezione contro l'inflazione.

La Fondazione, dopo aver effettuato un attento studio del quadro macroeconomico che ha caratterizzato il mercato negli ultimi anni, ha ritenuto opportuno investire in settori come il *Private Equity*, anche in considerazione del perdurare dei tassi di interesse prossimi allo zero e dell'alta volatilità dei mercati.
Per i motivi sopra esposti e per fornire un contributo al "Sistema Paese" la Fondazione nel 2017 ha deciso di estendere il proprio investimento nel Fondo F2i, destinando al Fondo III circa 55 milioni di Euro.

C. Investimenti in Fondi di *Private Equity* Italia

La Fondazione si è impegnata affinché i propri investimenti avessero un impatto sociale positivo con effetti sull'economia reale e, più in particolare, sui settori che potessero generare un ritorno in termini di crescita del bacino di intermediazione.
Pertanto, le scelte d'investimento sono state effettuate seguendo i criteri del miglioramento della sostenibilità economico-finanziaria del sistema previdenziale e dell'impatto positivo sull'economia nazionale e sull'attività di intermediazione.
Sotto questa prospettiva, si inseriscono anche gli investimenti della Fondazione che hanno riguardato la classe di investimento *Private Equity* Italia.
Il processo di selezione dei Fondi *Private Equity* posto in essere dalla Fondazione è risultato articolato nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni e *first screening*: verifica della sussistenza di requisiti richiesti dalla Fondazione;
- analisi quantitativa: basata sul track record al fine di concentrare l'analisi qualitativa esclusivamente su gestori considerati *best in class*;
- analisi qualitativa: basata sull'analisi del team, del processo di investimento, sull'allineamento di interessi con la Fondazione e sui profili di *Governance* del Fondo.

All'esito del processo di verifica, la scelta della Fondazione è ricaduta su quattro Fondi. La loro missione è rafforzare la competitività delle PMI operanti nei principali settori strategici e di eccellenza italiani, per favorire lo sviluppo di campioni nazionali, futuri player a livello globale come specificato nei rispettivi Regolamenti. Alcuni tra i settori nei quali tali Fondi investono sono:

- Agrifood;
- Meccanica;
- Healthcare;
- Transportation System;
- Italian Design.

Considerata la necessità di ridurre le disponibilità liquide della Fondazione, impegnandole in investimenti a medio-lungo termine, coerentemente con l'Asset Allocation Strategica e l'Asset Allocation Tattica e con il lungo orizzonte temporale della Fondazione, il Consiglio di Amministrazione nei mesi di maggio e luglio 2018 ha deliberato di effettuare nuovi investimenti per complessivi 50 milioni di Euro in fondi di *Private Equity* che operano nel sistema infrastrutturale italiano.
Ai fini di garantire la massima affidabilità delle scelte effettuate dalla Fondazione, il processo di selezione effettuato è stato verificato dalla società indipendente Willis Tower Watson, importante player sul mercato, con competenze professionali specifiche e qualificate.
A fine giugno 2019, complessivamente il valore di bilancio degli investimenti in fondi di Private Equity Italia è di circa 96 milioni di Euro e gli impegni sottoscritti in totale risultano essere superiori a 270 milioni di Euro.

L'iscrizione ad "UnPri" (Principi di Investimento Responsabile delle Nazioni Unite) e le strategie di investimento "responsabile"

L'impegno della Fondazione nel garantire la sostenibilità economica delle proprie attività è condizione necessaria per assicurare l'erogazione delle prestazioni previdenziali ed assistenziali in favore degli iscritti.
Nel mese di marzo 2019 il Servizio Finanza ha proposto al Consiglio di Amministrazione della Fondazione l'iscrizione ai Principi di Investimento Responsabile (di seguito anche "PRI"), sostenuti dalle Nazioni Unite. A dimostrazione dell'elevato impegno della Fondazione su tale aspetto, nel successivo mese di aprile, il Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 39/2019 ne ha autorizzato l'adesione.
Tale scelta riflette l'impegno della Fondazione verso strategie di investimento c.d. "responsabile", che incorporano i fattori ESG nelle decisioni di

investimento e consentono di gestire meglio i rischi/rendimenti sostenibili nel lungo termine.
L'iscrizione all'UNPRI si inserisce all'interno di un percorso intrapreso dalla Fondazione da diversi anni e finalizzato alla scelta di strategie di investimento che consentano non solo di massimizzare i rendimenti economici, ma anche di generare degli impatti positivi in termini sociali e culturali.
A tal proposito, la Fondazione nel corso del 2018 ha deciso di aderire al Social Impact Agenda[18] per l'Italia che rappresenta l'Italia nel *Global Steering Group for Impact Investment* – GSG.
Oltre agli investimenti nell'economia reale la Fondazione, nella consapevolezza dell'importanza del diritto di ogni individuo di avere un'abitazione, destina parte del proprio patrimonio agli investimenti nel c.d. "Social Housing".
L'eticità di tale Fondo si manifesta non solo per il canone di affitto (che si attesta al massimo al 25%-30% dello stipendio) e per il rendimento dell'investimento (che non può superare una soglia prestabilita), ma anche per l'intrinseco valore sociale: oltre a garantire forme di alloggio alle persone in difficoltà economica, contribuisce a creare buone possibilità di integrazione e forti esperienze di convivenza.
Al 31 dicembre 2018 l'impegno complessivo della Fondazione in tali fondi si attesta intorno ai 36 milioni di Euro.
La Fondazione, pur rimanendo fedele alla propria mission istituzionale, anche in considerazione degli importanti risultati raggiunti con gli investimenti nell'economia reale, intende proseguire e consolidare il sostegno fornito alla crescita economica del "Sistema Paese", mediante investimenti responsabili.

Mappatura del rischio overlapping sul portafoglio Private Equity diretto

Nell'intento di limitare quanto più possibile i rischi derivanti dagli investimenti sul patrimonio Enasarco, nel corso del 2017 è stato condotto uno studio finalizzato ad individuare eventuali rischi di "*overlapping*" delle posizioni nel portafoglio investimenti, relativamente ai fondi e/o alle società adottanti una strategia di *Private Equity* Diretto.
Tale studio ha permesso alla Fondazione di verificare la presenza/assenza di situazioni di "sovrapposizione" ossia "*overlapping*" di posizioni

18. Social Impact Agenda per l'Italia (SIA) nasce per diffondere l'esperienza degli investimenti ad impatto sociale e dimostrare che è possibile realizzare una nuova economia che integri sostenibilità economica e impatto sociale positivo. Fonte: http://www.socialimpactagenda.it/chi-siamo/

finanziarie, dettate da investimenti effettuati nella medesima società da parte di due o più fondi appartenenti al portafoglio Enasarco.
L'analisi ha riguardato undici soggetti (tra fondi e/o società) che adottano una strategia di *Private Equity* Diretto ed è stata particolarmente delicata, in quanto ha comportato una scomposizione di tutti gli investimenti, in modo da poter effettuare un confronto delle posizioni e valutare eventuali situazioni di *overlapping*.
All'esito delle verifiche svolte è emerso che, pur in presenza di una situazione caratteristica del mercato del *Private Equity* (che si configura come un mercato piuttosto ristretto), l'esposizione della Fondazione al rischio di *overlapping* può considerarsi limitata.
Tale risultato è piuttosto soddisfacente, in quanto l'assenza di significative/rilevanti concentrazioni di posizioni di investimento comporta una riduzione della rischiosità dell'intero portafoglio, per effetto di una maggiore diversificazione degli investimenti.

Prestito titoli

Al fine di perseguire gli obiettivi strategici, garantendo la sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo, la Fondazione nel 2018 ha avviato delle analisi di fattività circa l'operazione di "prestito titoli", finalizzata a massimizzare la redditività di alcune tipologie di strumenti finanziari detenuti nel proprio portafoglio.
Tale operazione consiste in un Contratto per effetto del quale la Fondazione (detta "*Lender*" o prestatore) trasferisce temporaneamente e per il tramite di figure specializzate (tipicamente la banca depositaria dei titoli stessi) il possesso dei titoli a soggetti terzi (detti "*Borrower*" o prestatari), i quali si impegnano a versare un corrispettivo per il prestito, nonché a restituire alla scadenza la medesima quantità di titoli ricevuti.
La remunerazione prevista nel Contratto di prestito ha comportato un duplice beneficio per la Fondazione: ha consentito una riduzione del costo medio di gestione del portafoglio, aumentandone al contempo la redditività, per il fatto stesso che il Contratto implica un flusso finanziario attivo connesso al trasferimento temporaneo dei titoli al *Borrower*.
Tale operazione si presta particolarmente alle Casse di previdenza, in quanto le stesse generalmente detengono un portafoglio tendenzialmente stabile (con livelli di turnover medio-bassi) e ben diversificato.
In considerazione dei vantaggi accertati dalla Fondazione e tenuto conto anche del parere positivo espresso dalla Commissione di Vigilanza sui Fondi pensione (di seguito COVIP) nel gennaio 2015, ad un quesito inviato da un fondo pensione negoziale circa la possibilità di effettuare un'ope-

razione di prestito titoli, il Consiglio di Amministrazione della Fondazione con delibera n. 70 del 12 giugno 2019 ha autorizzato tale operazione.
Al fine di garantire la massima trasparenza nella definizione dell'operazione, la banca depositaria è stata scelta sulla base di un "*beauty contest*" al quale sono stati invitati a partecipare i principali istituti bancari del panorama nazionale ed internazionale.

4.2.3 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Interventi sul patrimonio immobiliare"*

La Fondazione, con l'intento di migliorare la propria gestione economico-finanziaria in un'ottica di sostenibilità a lungo termine, da alcuni anni si è fortemente impegnata nel ridurre la propria esposizione patrimoniale in investimenti immobiliari, a favore di tipologie di investimento più liquide e remunerative.
Rientrano nell'ambito di intervento "Interventi sul patrimonio immobiliare" i seguenti progetti:

- La conclusione del "Progetto Mercurio"
- Rinegoziazione dei rapporti con i fondi ad apporto;
- Costituzione di una SICAF;
- Aste telematiche.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

La conclusione del "Progetto Mercurio"
Nel 2008 è stato avviato il "Progetto Mercurio"[19], con il quale la Fondazione ha avviato il processo di dismissione del proprio patrimonio immobiliare. Si è trattato di un progetto particolarmente complesso che ha riguardato un portafoglio costituito da 272 complessi immobiliari (per un totale di 481 fabbricati). Inoltre, i cespiti costituenti il patrimonio ammontavano a circa 17.000 a destinazione residenziale e circa 1.000 unità commerciali.
Alla fine del 2019 la situazione risultava essere la seguente:

- Circa 9.700 unità immobiliari ad uso residenziale;
- Circa 5.500 unità immobiliari conferite ai Fondi Enasarco Uno ed Enasarco Due;

19. Trattasi di un importante progetto finalizzato alla dismissione del patrimonio immobiliare della Fondazione, autorizzato dal Consiglio di Amministrazione nel 2008 ed approvato dai Ministeri Vigilanti.

- Circa 1.800 unità residenziali ancora di proprietà diretta della Fondazione.

Il patrimonio immobiliare della Fondazione, il cui valore di carico al 31/12/2019 ammontava a circa Euro 2,5 miliardi, risultava così suddiviso:

- Patrimonio diretto della Fondazione: circa Euro 464 milioni;
- Patrimonio gestito tramite Fondi riservati: circa Euro 880 milioni;
- Patrimonio gestito tramite Fondi ad apporto: circa Euro 1,2 miliardi.

Il progetto di dismissione si è svolto in un difficile contesto socio-economico, contrassegnato dalla crisi del mercato immobiliare, dalla diffusa difficoltà di accesso al credito e, più in generale, da una profonda recessione economica.
Nel corso dell'attuale Consiliatura, l'attività di dismissione diretta è continuata ed ha prodotto risultati soddisfacenti tenuto conto anche del fatto che trattasi di un patrimonio, rispetto a quello originariamente disponibile, sempre più residuale in termini di appetibilità e qualità, sono state cedute complessivamente 1.546 unità immobiliari (nr. 600 nel 2016, nr. 474 nel 2017, nr. 304 nel 2018 e nr. 232 nel 2019) e sono stati ceduti complessivamente 29 complessi immobiliari, per un incasso complessivo pari a circa Euro 296 milioni.
Dall'avvio del "Progetto Mercurio" l'incasso complessivo è stato pari a Euro 1.789 miliardi, con una plusvalenza pari a circa il 39%.
Le unità rimaste invendute[20] sono confluite nei comparti dei Fondi "Enasarco Uno" ed "Enasarco Due"[21], gestiti dalle SGR aggiudicatarie della Gara comunitaria appositamente indetta da Enasarco nel 2009.
Al 31/12/2019 risultano conferite ai Fondi, come detto, complessivamente circa5.500 unità immobiliari, in parte vendute per un totale di circa Euro 205 milioni (circa 103 milioni riconducibili ad Enasarco Uno e circa 92 milioni riconducibili ad Enasarco Due), con Euro 121 milioni rimborsati alla Fondazione.
Ad inizio del Progetto Mercurio, a fronte di un totale attività pari ad Euro 6,48 miliardi (valore di carico in bilancio) l'esposizione della Fondazione negli investimenti di natura immobiliare era pari al 57,56% (di cui circa Euro 3 miliardi gestiti mediante patrimonio diretto e circa Euro 690 milioni gestiti mediante Fondi Immobiliari riservati e ad apporto).

20. Per "unità invendute" si intendono: unità libere, contratti tutelati, nude proprietà, mancato esercizio del diritto di prelazione.
21. Trattasi di Fondi, partecipati al 100% dalla Fondazione e gestiti rispettivamente da Prelios SGR e da BNP Paribas.

Al 31/12/2019, l'esposizione nell'asset class immobiliare, compresi gli investimenti in fondi immobiliari estranei al Progetto Mercurio, si attesta al 32%, rispetto al 31/12/2018 in cui l'esposizione era al 38,3%. La liquidità prodotta dalle alienazioni immobiliari ha consentito alla Fondazione d'investire in asset class liquide il 45% circa del portafoglio totale al 30/06/2019 e maggiormente diversificate; i rendimenti della parte liquida del patrimonio Enasarco (calcolati come tasso interno di rendimento atteso) sono stati pari all'11% circa al 30/06/2019.In aggiunta ai Fondi Enasarco Uno ed Enasarco Due, vi è il fondo Rho Plus (gestito da Dea Capital SGR) nel quale sono confluiti, a partire dal 2011, alcuni immobili con destinazione commerciale per un valore complessivo di circa Euro 490 milioni. Complessivamente la Fondazione ha investito circa Euro 580 milioni in tale Fondo.

Rinegoziazione dei rapporti con i fondi ad apporto

Al pari dei Fondi Enasarco Uno ed Enasarco Due, anche il Fondo Rho Plus presenta una situazione economico-finanziaria negativa e perdite significative.

Le iniziative avviate dai gestori dei Fondi non hanno prodotto i risultati sperati o comunque non hanno generato un contributo determinante all'attività di vendita. Il flusso medio basso di canoni corrisposti dai Fondi alla Fondazione è risultato riconducibile, principalmente, ai seguenti aspetti:

- gestione caratteristica negativa: le entrate del Fondo derivanti dai canoni di locazione risultano attualmente inferiori al fabbisogno di cassa connesso ai costi immobiliari e di gestione;
- livello di vacancy elevato (circa il 60% per il Fondo Rho Plus e 30-35% per i Fondi Enasarco Uno e Due);
- livello di morosità elevato (25-30%);
- scarsa appetibilità degli immobili non gestita mediante opportune politiche di intervento;
- elevati costi di gestione diretti ed indiretti.

Gli elementi sopra descritti hanno determinato una riduzione della capacità reddituale dei Fondi ed un aumento della rischiosità degli stessi, con possibili conseguenze negative sulla Fondazione.

Le performance e le criticità registrate dai Fondi Enasarco Uno, Enasarco Due e Rho Plus, nonché la necessità di far convergere il portafoglio della Fondazione verso i valori imposti dall'Asset Allocation Strategica (riducendo l'esposizione della Fondazione negli investimenti illiquidi di natura immobiliare), hanno indotto la Fondazione a considerare formule alternative per la gestione dei Fondi Immobiliari.

A maggio 2017 è stato conferito uno specifico incarico ad uno Studio accreditato, volto ad elaborare l'analisi del portafoglio immobiliare ed individuare le possibili aree di intervento per migliorare la redditività dello stesso, nonché le possibili modalità alternative di detenzione e gestione di investimenti immobiliari.
Il progetto "rinegoziazione dei rapporti con le SGR'' ha lo scopo di raggiungere principalmente obiettivi di **breve periodo**, in particolare: i) accelerazione dei volumi di vendita e delle locazioni in modo da aumentare i rimborsi del capitale da parte dei Fondi; ii) accelerazione del reimpiego delle disponibilità liquide in classi di investimento più remunerative.
Come si vedrà maggiormente nel dettaglio nei successivi progetti, la performance e le criticità registrate da detti Fondi e da altri investimenti di natura immobiliare hanno indotto gli la Fondazione a valutare un più ampio programma di riorganizzazione ed efficientamento del patrimonio immobiliare, il quale si sostanzia nelle seguenti attività:
A. **costituzione di una struttura dedicata** (nella forma di Società d'Investimento a Capitale Fisso, di seguito anche **"SICAF"**) focalizzata in via esclusiva al patrimonio detenuto direttamente dalla Fondazione e per il tramite dei Fondi ad apporto (Enasarco Uno e Enasarco Due ed eventualmente Rho Plus);
B. dismissione delle unità libere tramite il **progetto aste immobiliari telematiche**.

Il progetto "rinegoziazione dei rapporti con le SGR'' ed il progetto "SICAF'' sono due componenti di una strategia unitaria il cui obiettivo è quello di migliorare le performance del portafoglio immobiliare, attualmente non in linea con gli interessi della Fondazione, e di giungere alla valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare detenuto dai Fondi ad apporto nel minor tempo possibile sostenendo il minor costo possibile.
Se, come detto, la "rinegoziazione dei rapporti con le SGR" risponde a obiettivi di breve periodo, come si vedrà la SICAF rappresenta lo strumento di **medio** – **lungo periodo** per la gestione del portafoglio dei fondi ad apporto nella convinzione che potendo: (i) incidere sulla strategia e sulla scelta del management (ii) esercitare maggior controllo sull'operato, tale strumento possa concorrere al miglioramento dei risultati, sostenendo costi inferiori in rapporto ai maggiori benefici ottenibili.
L'esperienza specifica ha confermato che per i fondi ad apporto non è possibile realizzare un perfetto allineamento d'interessi fra il gestore e il quotista. Per questa tipologia di patrimonio particolarmente frazionato occorre un approccio "uno ad uno" (appartamento per appartamento), conoscenza degli asset, dedizione e intraprendenza, tutti elementi che,

nel tempo, non si sono dimostrati coerenti con il modello gestionale delle SGR.
Per tale ragione il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato entrambe le iniziative summenzionate. In particolare:
con delibera **n. 95 del 26 settembre 2018**, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato la continuazione delle iniziative volte all'individuazione di soluzioni per la ridefinizione dei rapporti con i gestori dei Fondi immobiliari Enasarco Uno, Enasarco Due e Rho Plus, allo scopo di migliorare i risultati della gestione immobiliare. In particolare, è stato previsto quanto segue:

1. *Eliminazione delle indennità di sostituzione*, in modo tale da evitare il pagamento delle penali previste in caso di sostituzione del gestore del Fondo (pari a complessivi Euro 4,4 milioni). I gestori, in cambio della rinuncia ad incassare il valore dell'indennità di sostituzione, hanno richiesto un periodo di gestione garantito, ossia la continuazione nella gestione dei Fondi almeno fino alla data di costituzione della SICAF e per un ulteriore lasso di tempo (tendenzialmente fino ad agosto 2022 per Enasarco Uno e fino ad agosto 2021 per Enasarco Due).
2. *Ripresa degli apporti ai Fondi delle unità immobiliari invendute*, da utilizzare come "contropartita" nel processo di rimodulazione dell'intero sistema commissionale, in assenza della quale i gestori non sarebbero stati disposti a rinegoziare le condizioni in vigore. Nell'ottica di individuare la migliore soluzione transattiva con gli attuali gestori dei Fondi e non incorrere nel versamento della penale per sostituzione del gestore, è stato previsto, insieme al periodo di "*gestione ad interim*" di cui al punto precedente, anche la ripresa almeno parziale degli apporti ai Fondi.
3. *Rivisitazione dei sistemi commissionali,* al fine di:
   a) determinare un miglioramento nella performance delle SGR mediante un aumento delle vendite immobiliari e maggiori rimborsi in favore della Fondazione;
   b) introdurre una fee di successo anche per le attività di messa a reddito;
   c) rimodulare l'incidenza della fee fissa/fee variabile sul totale della commissione.

Il sistema commissionale è stato ripensato in modo da rendere l'incidenza della fee variabile significativa rispetto al totale del compenso percepito. Tale soluzione dovrebbe incentivare le SGR ad innalzare i volumi di vendita, al fine di compensare con i ricavi la riduzione della quota della fee fissa.

Inoltre, la nuova soluzione proposta dalla Fondazione ha collegato direttamente il compenso variabile ai volumi di vendita oltreché all'orizzonte temporale di realizzo, comportando un evidente diretto allineamento tra gli obiettivi di Enasarco (ossia la massimizzazione dei volumi di vendita nel minor tempo possibile) e le finalità dei gestori dei Fondi (ossia l'ottenimento di una fee variabile più elevata), con un impatto positivo sulla rischiosità del portafoglio.
Mediante lo strumento della rinegoziazione delle condizioni economiche, la Fondazione intende perseguire un duplice obiettivo: da un lato accelerare i volumi di vendita/locazione e di conseguenza dei rimborsi di capitale; dall'altro diminuire la propria esposizione patrimoniale in investimenti illiquidi, investendo le disponibilità liquide ottenute dalle vendite/locazioni in asset class più remunerative.
con delibera **n. 33 del 10 aprile 2019**, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato gli Uffici ad intraprendere le iniziative volte alla formalizzazione, con i Fondi, delle modifiche regolamentari ed eventuali scritture private necessarie per la rinegoziazione dei rapporti con le attuali società di gestione del risparmio. Oltre alle già richiamate variazioni sul sistema commissionale[22] e sull'indennità di sostituzione[23], sono state previste le seguenti modifiche:

- unificazione dei due comparti di ciascun Fondo al fine di semplificare ed efficientare ulteriormente le strutture dei costi;
- ripresa degli apporti delle unità vendute per circa Euro 100 milioni (a valori di bilancio della Fondazione) per ciascun Fondo.

Tali modifiche sono state sono state finalizzate, in un primo momento, con il solo gestore del Fondo Enasarco Uno, mentre per il Fondo Enasarco Due, come si dirà nel prosieguo, la rinegoziazione è avvenuta in modo pressoché analogo solamente nel 2020.

22. Prevedendo i seguenti elementi di novità per il sistema commissionale, considerando la variabile "tempo" (già presente nell'attuale sistema ma ridefinita in nuovi termini) e la variabile "volumi". In particolare:
riduzione della commissione fissa a fronte della ripresa degli apporti;
introduzione di un compenso variabile ai volumi di vendita oltreché all'orizzonte temporale (scaglioni con fee crescenti), con premialità maggiori al diminuire del tempo impiegato per dismettere le unità;
introduzione di un incentivo legato alla messa a reddito degli appartamenti, sia nella formula tradizionale che nella formula con opzione all'acquisto dell'unità locata.
23. Prevedendo l'eliminazione delle indennità di sostituzione in cambio di un periodo di "lavoro garantito futuro" con decorrenza a partire dall'eventuale costituzione della SICAF o eventuale altro strumento finanziario.

C. con delibera **n. 48 del 15 maggio 2019**, il Consiglio di Amministrazione in relazione alla rinegoziazione dei rapporti al Fondo Rho Plus, ha autorizzato i componenti del Consiglio di Amministrazione che assolvono alle funzioni di membri del Comitato Consultivo e del Fondo Rho Plus ad approvare il business plan 2019 ed il Presidente dell'Assemblea ad approvare le seguenti modifiche al Regolamento di gestione:

- introduzione del nuovo sistema commissionale: riduzione della commissione fissa (ridotta ad un terzo) ed introduzione di una commissione variabile legata alle attività di messa a reddito, alle manutenzioni straordinarie e alle vendite effettuate;
- obbligo della revisione almeno annuale del business plan;
- previsione di riunioni periodiche del comitato consultivo con cadenza almeno trimestrale avente anche solo carattere di informativa con analisi degli scostamenti tra i dati consuntivi registrati dal Fondo rispetto ai dati previsionali da business plan allegato;
- previsione di una informativa trimestrale, in aggiunta a quella di natura contabile già prevista dal regolamento di gestione (art. 12.1.3, lett. A.), per singolo asset.

D. con delibera **n. 3 del 15 gennaio 2020**, il Consiglio di Amministrazione ha revocato parzialmente la delibera n. 33/2019 del 10 aprile 2019 con riferimento al solo Fondo Enasarco Due ed ha autorizzato gli Uffici ad intraprendere le iniziative volte alla formalizzazione della rinegoziazione dei rapporti nei termini succitati.

Il nuovo orientamento assunto dalla Fondazione nei termini indicati nella delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3/2020, ha portato a sospendere ulteriori apporti a questo Fondo fino alla definizione della nuova struttura deputata alla gestione del relativo patrimonio, individuata in BNP REIM per un periodo massimo di 15 mesi, prorogabile sino a 18 mesi se richiesto dalla Fondazione.

In ogni caso, come accaduto per il Fondo Enasarco Uno, anche con riguardo al Fondo Enasarco due si è provveduto: (i) all'unificazione dei due comparti, semplificando e rendendo più efficiente la struttura dei costi del Fondo; (ii) all'eliminazione delle indennità di sostituzione.

Entrambe le SGR (Prelios e BNP Paribas) hanno fatto sapere che sono in procinto di portare all'attenzione dei comitati l'aggiornamento del business plan dei Fondi che prevedrà, tra le varie, (i) la rivisitazione dei listini di frazionamento dei singoli compendi in cui sono ubicate le singole unità a seconda del contesto di riferimento, del mercato di zona e delle caratteristiche qualitative e manutentive e (ii) un'attività di va-

lorizzazione e di messa a reddito di unità sfitte, attraverso interventi di riqualificazione e successiva locazione.
Inoltre, è opportuno segnalare che la rinegoziazione dei rapporti con i Fondi ha consentito alla Fondazione di scongiurare:

- il pagamento delle due annualità da parte dei Fondi da percepire come pure penali per il cambio dei gestori senza ricevere alcun servizio;
- il rischio di un contenzioso con i gestori dei Fondi, in quanto non si esclude che gli stessi avrebbero potuto agire per vie legali in seguito all'interruzione delle operazioni di conferimento delle restanti unità da apportare, contrariamente a quanto previsto negli atti di gara del 2009;
- i rischi e gli oneri derivanti dall'alternativa rappresentata dall'affidamento della gestione ad eventuali nuovi gestori i quali, oltre ad offrire incerte prospettive di miglioramento, non solleverebbero la Fondazione dal rischio di assegnare la gestione dei Fondi a SGR, disponibili ad aggiudicarsi la commessa anche a costi di gestione meno elevati rispetto alle attuali Società, ma con il rischio di ricadute sulla qualità della performance.

* * *

Per quanto concerne gli interventi posti in essere in relazione alla gestione dei rapporti con i fondi di investimento immobiliare, si segnala che in aggiunta alle iniziative descritte finora, la Fondazione ha provveduto all'adozione di numerose iniziative giudiziarie e stragiudiziali nei confronti del Gestore dei Fondi Sorgente SGR.
Tali azioni sono state avviate con lo scopo di tutelare gli investimenti della Fondazione nei due Fondi di Investimento alternativo di Tipo immobiliare (Fondi Megas e Michelangelo Due, ora Fondo Fenice) a seguito di episodi di "*mala gestio*" di Sorgente SGR.
A fronte di tali episodi la Fondazione si è tempestivamente attivata per la sostituzione del gestore, informando inoltre i Ministeri Vigilanti i quali, congiuntamente a Banca d'Italia e alla COVIP, sono destinatari di costanti comunicazioni aventi carattere informativo e di aggiornamento.
Tra le azioni maggiormente significative messe in atto da Enasarco in seguito ai gravi episodi di scorretta gestione da parte di Sorgente SGR, vi sono: (i) i cinque esposti presentati alle Autorità di vigilanza Banca d'Italia e CONSOB (inviati per conoscenza anche al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e alla COVIP) per sollecitarne l'intervento; (ii) l'esercizio riconvenzionale per risarcimento danni nei due giudizi promossi da Sorgente; (iii) la pre-

sentazione di due esposti-denunce-querele; (iv) l'invio di un esposto all'Autorità di controllo del Lussemburgo CSSF circa l'operato del gestore del Fondo HTBF.
A seguito di tali esposti, Banca d'Italia ha deliberato il commissariamento di Sorgente SGR in data 18.12.2018.

Costituzione di una SICAF

Il progetto SICAF risulta tuttora in corso, in quanto trattasi di un progetto di non facile implementazione, con molteplici aspetti da considerare.
Nel piano ipotizzato per la riorganizzazione e l'efficientamento del patrimonio immobiliare, il Servizio Patrimonio Immobiliare, con l'aiuto di *advisor* qualificato, ha approfondito la normativa di riferimento, giungendo alla conclusione che la possibilità di ricondurre la gestione del portafoglio immobiliare (diretto e indiretto) ad una struttura dedicata a tali investimenti, consentirebbe di avere un approccio più strutturato all'investimento immobiliare ed una minore difficoltà nel valutare performance ed efficienza operativa.
Tale soluzione potrebbe attuarsi mediante il ricorso alla SICAF, ossia uno strumento innovativo, qualificato come Organismo di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) chiuso, costituito come forma di società per azioni, a capitale fisso.
L'oggetto esclusivo delle SICAF consiste nell'investimento collettivo del patrimonio raccolto mediante l'offerta di azioni proprie o di altri strumenti finanziari partecipativi. In particolare, le SICAF immobiliari si contraddistinguono per il loro specifico scopo di investire prevalentemente in beni immobili.
La soluzione della SICAF appare uno strumento apprezzato da esperti ed associazioni del settore ed un favorevole riscontro nel mercato finanziario deriva anche dalla circostanza che sempre più investitori stanno adottando tale strumento.
Inoltre, l'eventuale riorganizzazione dell'attuale assetto proprietario e gestionale del patrimonio immobiliare della Fondazione, da un lato richiederebbe uno sforzo economico per l'investimento in funzioni specialistiche per dotare il veicolo delle expertise necessarie per lo svolgimento delle funzioni di *Compliance*, dall'altro consentirebbe il conseguimento dei benefici in termini di efficienza gestionale, margini di flessibilità, minore difficoltà nel valutare performance ed efficienza operativa, non fruibili dall'investimento indiretto.
La gestione del patrimonio della SICAF potrebbe:

- restare in capo alla SICAF attraverso il suo Consiglio di Amministrazione (cd. SICAF autogestita) nominato dall'Assemblea;

- essere affidata ad un gestore autorizzato esterno designato al momento della costituzione (cd. SICAF eterogestita).

Dalle analisi congiunte svolte dal Servizio Patrimonio Immobiliare e dal Servizio Finanza, l'ipotesi di una soluzione rapida, efficace ed efficiente, potrebbe essere quella di optare per la costituzione di una SICAF eterogestita nel breve periodo, per poi transitare in un secondo momento ad una soluzione di SICAF autogestita.
In base agli studi svolti e alla dottrina disponibile in materia è possibile affermare che i vantaggi legati alla costituzione di una SICAF sarebbero notevoli e, nello specifico, riconducibili alla:

- maggiore possibilità di controllo e d'indirizzo da parte dell'investitore ed un ruolo attivo (non solo di vigilanza ma anche di indirizzo) per l'amministrazione dei suoi beni in caso di costituzione di SICAF autogestita. Tale strumento consente una *Governance* più "vicina" e tendenzialmente più "favorevole" agli investitori in quanto tale strumento possiede personalità giuridica propria ed è gestito da un Consiglio di Amministrazione, espressione degli azionisti. La forma societaria del veicolo permetterebbe agli azionisti di poter incidere, attraverso il diritto di voto, sui processi decisionali inerenti la gestione del patrimonio e le strategie di investimento;
- semplificazione nell'intestazione dei rapporti in capo alla SICAF (in virtù della personalità giuridica propria), piuttosto che alla SGR. Mediante la SICAF la proprietà degli immobili tornerebbe in capo alla Fondazione e non più alla SGR che gestisce il Fondo nel quale sono conferiti gli immobili;
- osservanza della normativa civilistica per l'affidamento dei mandati operativi per la gestione immobiliare, con un sistema normativo articolato ed una giurisprudenza consolidata;
- opportunità di migliorare le attuali clausole regolamentari e negoziare le attuali indennità di sostituzione.

Con delibera **n. 95 del 26 settembre 2018**, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato gli Uffici competenti ad avviare le attività propedeutiche per l'indizione di una procedura competitiva volta all'individuazione di uno o più *advisor*, che possano supportare la Fondazione nell'espletamento degli specifici ed opportuni approfondimenti afferenti gli aspetti legali, regolamentari, fiscali e finanziari relativi alla gestione degli investimenti immobiliari attraverso lo strumento della SICAF.
Con specifica **delibera n. 17 del 26 febbraio 2019** il Consiglio di Amministrazione, considerati tutti gli aspetti precedentemente descritti e preso

atto della complessità dell'operazione, in deroga a quanto indicato con la precedente delibera n. 95 del 26 settembre 2018, ha ritenuto opportuno procedere in un primo momento con la sola redazione dello studio di fattibilità, riservandosi in futuro, ad esito dello stesso di procedere alla redazione del progetto esecutivo ed alla sua eventuale attuazione.
Come prima attività, l'*advisor* (che risulterà aggiudicatario della gara appositamente indetta) sarà tenuto a presentare uno *studio di fattibilità* finalizzato a comprendere tutti gli aspetti che la Fondazione dovrà considerare nella scelta di ricorrere o meno a tale strumento finanziario.
L'*advisor* dovrà verificare, in considerazione della situazione attuale del portafoglio della Fondazione, se sia fattibile e/o conveniente procedere all'adozione della SICAF o di un'altra forma gestoria, e al termine dell'analisi, esprimere uno dei seguenti giudizi:

- Non fattibile e non opportuno;
- Fattibile ma non opportuno;
- Fattibile ed opportuno.

Lo studio dovrà tener conto di tutti i costi che la Fondazione incontrerà nello sviluppo del progetto, della modalità ottimale fra tutte le possibili soluzioni, dando evidenza degli elementi di efficienza e delle criticità della soluzione individuata che possano pregiudicarne l'attuazione.
Solo qualora lo studio di fattibilità fornisca, con ragionevole certezza, importanti elementi di efficienza sulla bontà della soluzione individuata rispetto all'attuale assetto gestionale, il Consiglio di Amministrazione si esprimerà sull'opportunità di proseguire il progetto, dando avvio alla fase di *redazione del progetto esecutivo*.
Per lo svolgimento di tale fase sarà indetta una nuova procedura competitiva che sarà finalizzata ad individuare l'*advisor* che presenterà la migliore proposta di progetto esecutivo, nel quale dovrà esser data evidenza di tutta la documentazione necessaria alla costituzione della SICAF, coerentemente con quanto emerso nello studio di fattibilità.
Qualora il progetto esecutivo rispondesse alle aspettative del Consiglio di Amministrazione si potrà dar corso all'ultima fase del progetto, ossia quella *esecutiva* che si concluderà con il rilascio delle autorizzazioni necessarie all'avvio dell'operatività e all'iscrizione del veicolo societario nel Registro delle Imprese.
In definitiva, la SICAF rappresenta lo strumento di medio-lungo periodo per la gestione del portafoglio dei fondi ad apporto nella convinzione che, potendo controllare sulla strategia del management e potendo esercitare maggior controllo sull'operato, consentirebbe di condurre al miglioramento dei risultati con maggiori benefici e minori costi.

Con delibera **n. 105 del 18 settembre 2019** il Consiglio di Amministrazione ha nominato la Commissione Giudicatrice per la valutazione delle offerte tecniche ed economiche pervenute in relazione alla procedura di gara, autorizzata con delibera del Consiglio di amministrazione n.17 del 26 febbraio 2019.
Nei giorni successivi alla delibera n. 105 del 18 settembre 2019, gli Uffici hanno esaminato le offerte tecniche pervenute dai partecipanti alla procedura di gara finalizzata allo studio di fattibilità/opportunità della SICAF immobiliare.
Con delibera **n. 142 del 17 dicembre 2019**, il Consiglio di Amministrazione ha disposto l'aggiudicazione in via definitiva della procedura competitiva per lo studio di opportunità/fattibilità della suddetta SICAF alla costituenda RTI avente quale capogruppo il Prof. Avv. Alfredo Morrone.
Gli esiti degli approfondimenti eseguiti dal team di consulenti aggiudicatario dello studio di fattibilità/opportunità della SICAF immobiliare (o eventuale altro strumento) saranno disponibili e sottoposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione entro il mese di aprile 2020. In detta occasione saranno valutate le possibili soluzioni per la nuova modalità di gestione del patrimonio immobiliare di cui trattasi.

Progetto aste telematiche

La vendita diretta del portafoglio immobiliare mediante il meccanismo delle aste telematiche rientra nel più ampio contesto delle possibili attività di dismissione immobiliare, finalizzate a ridurre l'esposizione del patrimonio della Fondazione nell'asset class immobiliare, nell'ottica di assicurare la sostenibilità economica del sistema previdenziale e l'erogazione delle prestazioni agli iscritti.
Il progetto risulta in corso, in quanto attualmente il Servizio Patrimonio Immobiliare sta studiando gli atti e le attività propedeutiche per l'avvio della procedura (bandi di gara, disciplinare, tempi e modi di attuazione), che saranno sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.
Il perimetro potenziale del progetto interesserebbe inizialmente circa 300 unità libere, di cui 200 di tipo residenziale e 100 con destinazione commerciale, con un valore di possibile vendita stimato in circa Euro 60 milioni.
Per la gestione delle vendite immobiliari mediante aste telematiche, il Servizio Patrimonio Immobiliare ha proposto al Consiglio di Amministrazione di utilizzare il c.d. ***Sistema Informatico RAN*** (Rete Aste Notarile), realizzato dal Consiglio Nazionale del Notariato in collaborazione con la società Notartel Spa.
Tale sistema, già largamente utilizzato da una pluralità di enti/istituzioni pubbliche, permette di gestire il processo di asta telematica in sicurezza, mediante:

- una rete intranet in grado di creare un collegamento tra tutti i Notai accreditati e distribuiti sul territorio nazionale;
- un sistema di controllo degli accessi, in grado di identificare con modalità sicure tutti i soggetti che si autenticano in rete;
- un sistema sicuro di gestione dei documenti elettronici;
- chiavi di cifratura elettroniche qualificate.

Inoltre, il sistema RAN assicura che le vendite avvengano nel pieno rispetto dei seguenti principi:

– *trasparenza*: tutti gli attori del sistema possono seguire in tempo reale tutti gli eventi che stanno avvenendo sull'immobile di interesse;
– *tracciabilità*: tutti gli atti ed i soggetti che partecipano alla trattativa sono registrati, mediante i sistemi di controllo degli accessi, di gestione sicura dei documenti elettronici e delle chiavi di cifratura elettroniche qualificate, previste dalla piattaforma RAN;
– *sicurezza*: risulta considerevolmente ridotto il rischio di turbative d'asta;
– *accessibilità*: la possibilità di partecipare alle aste viene garantita a tutti i cittadini, grazie alla presenza degli studi notarili dislocati sull'intero territorio nazionale.

La vendita degli immobili mediante la soluzione delle aste telematiche appare una soluzione più che idonea per ridurre la quota immobiliare del patrimonio della Fondazione, rappresentando un'opzione aggiuntiva per migliorare ed accelerare il processo di dismissione del patrimonio.
Il progetto consentirebbe la dismissione dell'immobile ad un prezzo finale non gravato dalle *fee* in favore delle SGR, conseguentemente assicurando maggiore attrattività commerciale e possibilità di vendita.
Inoltre, tale soluzione permetterebbe di ridurre il rischio di occupazioni senza titolo degli appartamenti attualmente in proprietà diretta della Fondazione.
Nella gestione del processo di vendita, la Fondazione potrebbe impiegare le specifiche competenze acquisite dai propri dipendenti nel corso degli anni, evitando di corrispondere il pagamento della commissione alle SGR per la gestione/vendita del patrimonio immobiliare, compiendo un ulteriore passo verso una sempre migliore sostenibilità economico del Sistema.
Infine, il meccanismo della vendita mediante aste telematiche potrebbe essere utilizzato come "progetto pilota", da replicare non appena sarà stata creata la SICAF della Fondazione *(per maggiori dettagli si rimanda alla descrizione del progetto "Costituzione di una SICAF").*

Alla luce dei vantaggi sopra descritti il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 49 del 15 maggio 2019, ha approvato il progetto di adozione di una procedura di vendita delle unità immobiliari libere di proprietà diretta della Fondazione, facenti parti di complessi immobiliari ad uso prevalentemente residenziale, mediante aste immobiliari telematiche da effettuarsi con il sistema informatico RAN.
La Fondazione garantirà un adeguato livello di trasparenza, pubblicando sul sito istituzionale il bando, il disciplinare, l'elenco di immobili da vendere e tutte le altre informazioni necessarie per garantire il corretto funzionamento dell'asta.

4.2.4 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Interventi di monitoraggio e gestione dei crediti"*

Al fine di mantenere nel tempo il bilanciamento tra le entrate contributive e gli impegni nei confronti della platea degli iscritti Enasarco, in termini di prestazioni da erogare, la Fondazione ha sviluppato diversi progetti volti a migliorare la gestione del recupero dei propri crediti, contributivi ed immobiliari.
Tali progetti hanno riguardato i crediti della Fondazione vantati nei confronti delle imprese preponenti morose e/o degli inquilini.
Rientrano nell'ambito di intervento "Interventi di monitoraggio e gestione dei crediti" i seguenti progetti:

- Recupero dei crediti contributivi;
- Recupero morosità immobiliari;

Detti progetti sono funzionalmente prossimi all'attività ispettiva ordinaria, i cui risultati verranno indicati in una specifica sezione, in calce alla descrizione dei progetti suddetti.
Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Recupero dei crediti contributivi

Com'è noto, ai sensi dell'Art. 2, comma 1, del vigente Regolamento delle Attività Istituzionali della Fondazione, gli agenti che operano in forma individuale e/o in forma di società, o comunque in forma associata (qualunque sia la forma giuridica assunta) che siano illimitatamente responsabili per le obbligazioni sociali, devono essere iscritti al Fondo di Previdenza.
Tale iscrizione deve avvenire entro 30 giorni dalla data di inizio del rapporto di agenzia ed è un onere in capo all'impresa preponente, la quale

deve provvedere anche al regolare versamento del contributo previdenziale obbligatorio alla Fondazione, secondo le scadenze prestabilite. Infatti, il regime contributivo integrativo della Fondazione è obbligatorio[24] ed è a carico dell'agente e dell'impresa preponente in egual misura, con versamento da parte di quest'ultima, la quale trattiene la quota di competenza dell'agente cui i contributi si riferiscono, all'atto del pagamento delle somme.
Ai sensi dell'art. 6 del Regolamento delle Attività Istituzionali, le imprese preponenti sono tenute al versamento di contributi obbligatori anche per gli agenti operanti in forma di società di capitali. Il mancato versamento dei contributi obbligatori, da parte delle imprese preponenti, genera un credito contributivo in capo alla Fondazione.
Il progetto in esame ha avuto la finalità di migliorare l'intero processo di recupero di tali crediti e può essere sintetizzato sommariamente nelle seguenti fasi:

- quantificazione del credito contributivo;
- inoltro massivo della richiesta di pagamento;
- gestione e monitoraggio del credito.

In particolare, la Fondazione per migliorare la gestione del recupero dei crediti contributivi ha rafforzato e perfezionato il sistema di quantificazione del credito e di invio delle comunicazioni, implementando le seguenti funzionalità:

- calcolo puntuale per singola posizione dei minimali contributivi tenendo conto anche dei contributi dichiarati e non versati, generazione e gestione della relativa distinta;
- calcolo puntuale per singola posizione degli oneri accessori sulle distinte insolute (sanzioni civili e interessi di mora FIRR);
- calcolo puntuale dei pagamenti ritardati rispetto alle scadenze regolamentari e creazione della relativa distinta di pagamento;
- invio delle diffide di pagamento alle imprese preponenti morose tramite un sistema automatico di comunicazione certificata che traccia, sul sistema informatico della Fondazione, l'inoltro e la ricevuta di ritorno delle diffide emesse;
- inserimento di nuovi stati e attributi delle distinte al fine della classificazione dei crediti non immediatamente azionabili.

24. Il contributo previdenziale obbligatorio viene calcolato sulle somme dovute all'agente, per provvigioni maturate o a qualsiasi titolo dovute, in ragione del rapporto di agenzia. L'aliquota contributiva complessiva concorre, per la quasi totalità, alla formazione del montante previdenziale.

Uno dei principali benefici derivanti dallo sviluppo di tale progetto ha riguardato la possibilità per la Fondazione di quantificare in maniera puntuale il credito contributivo, concentrando le diffide di pagamento in un'unica comunicazione, con conseguenti maggiori tutele della posizione contributiva e miglioramento dell'immagine della Fondazione nei confronti delle imprese preponenti.
Ciò ha comportato, inoltre, un efficientamento nella gestione di queste posizioni, con una considerevole riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche e dei costi di spedizione per la notifica del credito. Infatti, precedentemente allo sviluppo di questo progetto, le pratiche relative ad una stessa posizione potevano essere lavorate più volte per motivi diversi (es. pratiche per la richiesta di pagamento degli insoluti; pratiche per la richiesta del versamento di integrazioni minimali; pratiche per la richiesta di pagamento sanzioni, ecc.).
I crediti contributivi della Fondazione possono risultare: a) dall'esame della partita contabile delle imprese preponenti in riferimento alle distinte di pagamento validate e non pagate o pagate in misura inferiore al minimale contributivo; b) da dichiarazioni spontanee di riconoscimento del debito da parte delle imprese preponenti; c) dall'attività di vigilanza ispettiva svolta su tutto il territorio nazionale.
Con cadenza trimestrale le imprese preponenti procedono a "validare" la loro posizione debitoria nei confronti della Fondazione: qualora un'impresa validi la distinta di pagamento disponibile nella propria area riservata del portale della Fondazione e non proceda al versamento della somma prevista, si generano in capo alla Fondazione dei crediti verso le imprese preponenti c.d. "insoluti".
Coerentemente con quanto disciplinato nel Regolamento delle Attività Istituzionali della Fondazione, al fine di conseguire il duplice obiettivo di massimizzare il recupero dei contributi e favorire la vitalità delle imprese preponenti, Enasarco può autorizzare il pagamento rateale di contributi, accantonamenti ed oneri accessori.
Al fine di disciplinare in maniera puntuale la gestione del processo di rateazione, la Fondazione nel 2017 ha aggiornato la specifica circolare (ODS 6/2017) per l'applicazione dell'art. 44 del Regolamento delle Attività Istituzionali e ha emanato la procedura "Gestione delle rateazioni" (ODS 14/2017) per la lavorazione delle domande di rateazione dei debiti contributivi.
Possono essere oggetto di rateazione le somme dovute per contributi evasi e/o omessi, sanzioni civili, sanzioni per violazione di obblighi strumentali a quello contributivo e accantonamenti al Fondo Indennità di Risoluzione Rapporto - FIRR.

Per effetto dei miglioramenti apportati al processo di recupero dei crediti contributivi, attualmente le comunicazioni relative alle rateazioni vengono gestite direttamente tramite il sistema della comunicazione certificata.
Questo ha garantito una maggiore tracciabilità e facilità di monitoraggio delle posizioni degli iscritti della Fondazione (che nel corso del periodo in oggetto sono stati oltre 230.000).
A partire dal 2017, la Fondazione ha introdotto la possibilità di procedere al pagamento delle rate anche tramite MAV, generati in automatico dal sistema informativo in uso alla Fondazione e scaricabili dalle imprese preponenti accedendo alla propria area riservata.
Questo automatismo ha comportato un efficientamento nella contabilizzazione dei pagamenti ricevuti dalla Fondazione, in quanto il MAV consente la diretta associazione del flusso finanziario in ingresso con il credito corrispondente, minimizzando il rischio di errori manuali, a beneficio del livello di accuratezza della posizione contributiva dell'iscritto.
L'ottimizzazione del processo ha determinato una riduzione delle posizioni creditorie vantate dalla Fondazione nei confronti delle imprese proponenti passando da n. 34.531 nel 2017 a 26.547 alla fine del 2019, oltre alle imprese sottoposte a procedura concorsuale.

Recupero morosità immobiliari

Tenendo conto degli scopi istituzionali e degli obiettivi perseguiti da Enasarco, risulta di fondamentale importanza per la Fondazione garantire l'equilibrio di bilancio, attraverso progetti strategici e programmi volti ad assicurare la sostenibilità del Sistema.
Con l'avvio del progetto di dismissione immobiliare, nel corso degli anni 2011-2014 la Fondazione ha dovuto assumere decisioni importanti anche sotto il profilo organizzativo, privilegiando il rafforzamento delle attività direttamente o indirettamente funzionali alle vendite immobiliari nell'ottica di convogliare e risolvere tutte le problematiche gestionali di ciascuna locazione all'atto delle singole compravendite.
Contestualmente alle vendite delle unità immobiliari è stato possibile incassare pacificamente crediti maturati verso gli inquilini per circa € 38 milioni, in quanto la regolarizzazione delle partite di dare-avere era ed è una condizione indispensabile per la l'acquisto in prelazione delle unità immobiliari.
Con l'avanzare del Progetto di dismissione e con la conseguente riduzione delle attività funzionali alle vendite, è stato possibile convogliare risorse per affrontare il fenomeno delle morosità anche indipendentemente dall'offerta in acquisto dell'unità immobiliare, avviando un più strutturato progetto di recupero delle morosità immobiliari.

In tale ottica è stato sviluppato il progetto finalizzato a rafforzare il recupero delle morosità relative ai contratti di locazione stipulati con:

- inquilini titolari di contratti di locazione di immobili di proprietà Enasarco, c.d. "inquilini attivi";
- inquilini titolari di contratti di locazione di immobili che la Fondazione ha conferito a Fondi immobiliari c.d. "inquilini conferiti ai fondi".

Con riferimento alle morosità relative agli immobili che la Fondazione ha conferito ai Fondi Enasarco Uno e Due ed al Fondo Rho, è stato sviluppato un ulteriore progetto volto a quantificare, monitorare e recuperare le morosità in essere.
Si rileva che alla data del 30/12/2019 sono state apportate ai Fondi circa 5.500 unità immobiliari. Il progetto condotto dalla Fondazione è stato particolarmente complesso, in considerazione della numerosità degli immobili e degli inquilini.
In via preliminare la Fondazione ha definito l'elenco esatto degli inquilini di immobili ceduti ai Fondi, suddividendo le posizioni cessate per conferimento ai Fondi dalle posizioni attive e da quelle in carico al Servizio Affari Legali, per poi procedere alla determinazione puntuale del credito vantato per canoni di locazione non incassati.
Dopo aver definito le posizioni e quantificato il credito, la Fondazione ha proceduto ad inviare le comunicazioni agli inquilini ed alle SGR, precisando l'ammontare del credito. Come riportato nella tabella nr. 1 che segue, le lettere inviate agli inquilini di immobili ceduti ai Fondi sono state oltre 5.300.
Parte integrante del progetto è stata, inoltre, la fase di monitoraggio e verifica della realizzazione dell'incasso. In mancanza di incasso, la Fondazione ha attivato le attività di recupero, attraverso invio agli inquilini di solleciti scritti, ovvero, mediante l'affidamento della pratica ad un legale per avviare le azioni più consone.
Al fine di rendere quanto più efficace il processo di gestione dei crediti vantanti nei confronti degli inquilini, la Fondazione ha redatto una procedura per il recupero delle morosità in accordo con i referenti del Fondo Immobiliare acquirente, al fine di concordare la metodologia più idonea, in grado di minimizzare i tempi ed i costi di gestione della morosità stessa.
Le oltre 5.300 comunicazioni, indirizzate ad inquilini di immobili ceduti ai Fondi, si sommano a quelle inviate all'inquilinato attivo e cessato, per un totale di oltre 7.400 comunicazioni, comprensive di secondo sollecito (dall'esperienza si è notato che questa prassi porta a percentuali maggiori di recupero del credito) a fronte di 4.866 pratiche istruite per il recupero del credito. Nel 54,5% delle pratiche di recupero istruite si è

giunti al saldo del debito o alla firma di un piano di rientro. Le pratiche rimanenti sono state oggetto di affidamento ad un legale o non sono ancora concluse.
Sul c.d. "credito irrecuperabile" la Fondazione, per non lasciare nulla di intentato, ha chiesto parere su come poter procedere a studi specializzati in materia.
Di seguito il dettaglio:

Tabella nr. 1 - Dati al 31.12.2019

Inquilini	I Sollecito	II Sollecito	Nr. Lettere Inviate	Piani di rientro accordati	Saldati	% Recupero
Attivi	1.197	843	2.040	165	425	57,39%
Ceduti a Fondi	3.601	1.750	5.351	603	1.101	53,79%
Cessati	68	20	88	16	14	47,06%
TOTALE	**4.866**	**2.613**	**7.479**	**784**	**1.540**	**54,58%**

La Fondazione, nell'ottica di agevolare i rapporti con gli inquilini e di favorire il recupero dei crediti immobiliari ha previsto dei meccanismi di rateazione degli incassi. Infatti, in linea con quanto già disciplinato per la rateazione dei crediti contributivi, Enasarco ha emanato la "*Circolare per la concessione di rateazioni di debiti non contributivi*" con la quale sono state disciplinate le modalità di rateazione del credito verso gli inquilini di importi non superiori a 100.000 Euro (importo comprensivo di capitale e di interessi di mora)[25].
In particolare, è stato stabilito che la rateazione può essere concessa per la durata massima di 36 o 60 rate mensili, con pagamento di anticipi rispettivamente del 10% o del 15% del debito complessivo[26]. Di seguito si riporta una tabella riepilogativa dei limiti di rate concedibili:

25. Le richieste eccedenti tale somma saranno sottoposte agli Organi competenti.
26. Per debito complessivo si intende il totale delle somme dovute per capitale e interessi di mora, al netto degli interessi applicati sulle singole rate, secondo il piano di ammortamento autorizzato dalla Fondazione.

Tabella nr. 2

Debito Complessivo	Anticipo	Nr. Massimo di Rate Mensili
Fino a 1.500,00 €	-	Nessuna rata
Da 1.500,01 € a 10.000,00 €	10%	24 rate
Da 10.000,01 € a 25.000,00 €	10%	36 rate
Da 25.000,01 € a 45.000,00 €	15%	48 rate
Da 45.000,01 €	15%	60 rate

Il rafforzamento delle politiche interne previste per il recupero dei crediti, la creazione di un team dedicato, l'adozione di specifiche procedure (es. rateazione di debiti non contributivi), unitamente al processo di dismissione in corso, ha portato ad una diminuzione delle morosità.

Risultati dell'attività ispettiva

La Fondazione esercita azioni di vigilanza ispettiva per l'accertamento della natura del rapporto di agenzia e per l'osservanza degli obblighi contributivi da parte delle imprese preponenti.
Al fine di poter adempiere alle proprie previsioni statutarie, finalizzate all'erogazione di prestazioni previdenziali in favore di coloro che svolgono attività di intermediazione comunque riconducibile al rapporto di agenzia[27], l'Enasarco deve poter mantenere nel tempo il bilanciamento tra le entrate contributive e le uscite per prestazioni da erogare agli iscritti.
Per tale motivo, risulta di particolare importanza la scrupolosa attività di vigilanza ispettiva svolta dall'Ente e finalizzata all'accertamento della natura del rapporto di agenzia, dell'osservanza degli obblighi contributivi e del corretto versamento da parte delle imprese preponenti.
L'attività di vigilanza è gestita in maniera accentrata dalla sede centrale, che oltre a fornire le linee di indirizzo per il corretto svolgimento dell'attività ispettiva, monitora e coordina i 18 uffici territoriali distribuiti su tutto il territorio nazionale e circa novanta persone tra ispettori ed amministrativi (gli ispettori sono circa il 60% del personale impiegato presso gli uffici territoriali).

27. Ai sensi degli articoli 1742 e seguenti del Codice Civile.

Gli uffici territoriali sono suddivisi in due aree territoriali di coordinamento: l'Area Nord e l'Area Centro Sud.
Nel corso della presente Consiliatura l'attività di vigilanza posta in essere dalla Fondazione ha permesso di conseguire risultati sempre più soddisfacenti, rispetto ai già positivi risultati raggiunti negli anni precedenti, con riferimento al valore del credito "accertato":

Tabella nr. 3

Totale accertato *Valori in €*	**2018**	**2017**	**2016**
	63.676.225,84	54.714.819,60	54.941.929,99

Del valore accertato la Fondazione riesce ad incassare in tempi rapidi, tendenzialmente circa il 20%, cosi come mostra la tabella sotto riportata:

Tabella nr. 4

Totale incassato *Valori in €*	**2018**	**2017**	**2016**
	12.767.699,02	9.915.283,00	10.797.132,24

La Fondazione, nella piena consapevolezza degli impegni dettati dallo Statuto e dell'importanza di svolgere un'efficace attività di vigilanza, non intende agire con ostilità nei confronti delle imprese preponenti, ma cerca di instaurare un rapporto collaborativo, favorendo quei soggetti che intendono riportare in *bonis* la loro posizione debitoria.
Per tale motivo, la Fondazione ha previsto la possibilità di rateizzare il debito, da un minimo di 12 rate mensili ad un massimo di 48. Tale soluzione risulta molto apprezzata dalle imprese preponenti, in quanto si registra un costante incremento degli importi oggetto di domande di rateazione, come mostra la tabella di seguito riportata:

Tabella nr. 5

Importi oggetto di domande di rateazione *Valori in €*	**2018**	**2017**	**2016**
	25.258.306,69	23.674.167,74	21.751.275,58

Se, in aggiunta al valore incassato, si considera anche il valore degli importi oggetto di domande di rateazione, la percentuale del credito recuperato si attesta intorno al 60% dell'accertato (lungo tutto il triennio 2016-2018).

La Fondazione non si avvale di nessuna società esterna per la riscossione degli importi accertati, ma si riserva di gestire internamente questa attività, con l'intento di favorire un rapporto diretto e collaborativo con le imprese preponenti.
L'attività ispettiva si basa sia su segnalazioni spontanee inviate da agenti o imprese preponenti (autodenunce), che su un lavoro di *intelligence* fondato su piani di vigilanza, sviluppati sia a livello locale che a livello centrale, mediante incrocio di dati interni con quelli detenuti nei database istituzionali delle altre Pubbliche Amministrazioni, quali INPS ed Agenzia delle Entrate.
Di seguito una rappresentazione degli accertamenti conclusi nel triennio 2016 - 2018, suddivisi per tipologia di fonte:

Tabella nr. 6

Fonte	2018		2017		2016	
	nr.	%	nr.	%	nr.	%
Segnalazioni agente	472	12,25%	580	15,09%	714	17,49%
Autodenuncia ditta	262	6,80%	257	6,69%	183	4,48%
Richiesta Servizi centrali	683	17,73%	451	11,73%	282	6,91%
Vigilanza di iniziativa	2.354	61,11%	2.470	64,26%	2.678	65,63%
Altre fonti	81	2,10%	86	2,24%	224	5,49%

Come mostra la tabella, l'attività ispettiva viene svolta principalmente per effetto di iniziative avviate dal Servizio Vigilanza della Fondazione, che generano in media oltre il 60% del totale degli accertamenti conclusi.
I risultati raggiunti dalla Fondazione sono particolarmente significativi se paragonati a quelli realizzati dagli altri organi di vigilanza: Ispettorato Nazionale del Lavoro, INPS e Inail. Dai dati diffusi dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si evince la bontà dell'attività svolta da Enasarco anche in riferimento ai parametri riepilogati nella tabella seguente[28]:

28. I dati diffusi dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sono contenuti all'interno del documento "Rapporto annuale dell'attività di vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale".

Tabella nr. 7

Risultati attività di vigilanza	2018			2017			2016		
	Aziende ispezionate	Aziende irregolari	% aziende irregolari su aziende ispezionate	Aziende ispezionate	Aziende irregolari	% aziende irregolari su aziende ispezionate	Aziende ispezionate	Aziende irregolari	% aziende irregolari su aziende ispezionate
Ispettorato del Lavoro	116.846	70.111	60%	122.240	73.152	60%	141.920	80.316	7%
INPS	14.726	14.001	95%	24.291	15.458	64%	28.818	22.138	77%
INAIL	12.591	14.143	112%	13.816	14.888	108%	20.876	18.284	88%
Totale dati nazionali	144.163	98.255	68%	160.347	103.498	65%	191.614	120.738	63%
Enasarco	3.852	3.519	91%	3.844	3.495	91%	4.081	3.669	90%

I risultati raggiunti dalla Fondazione sono così soddisfacenti anche grazie all'attività di formazione continua rivolta agli ispettori, con particolare focalizzazione durante i primi 2 anni e mezzo di attività.
La Fondazione organizza, con cadenza biennale, un seminario di vigilanza della durata di una settimana con tutti gli ispettori. Durante tale momento formativo vengono affrontati temi dal contenuto giuridico, approfondimenti sulle figure riconducibili alla fattispecie del contratto di agenzia, disciplina e sanzioni applicabili, aggiornamenti su settori particolari e focus su altre normative stringenti che regolano il settore di operatività di Enasarco.
Infine, la Fondazione monitora costantemente il corretto svolgimento delle attività ispettiva da parte dei propri ispettori, attraverso l'effettuazione di verifiche a campione sul lavoro svolto dagli stessi. Una prassi per prevenire fenomeni di corruzione è la rotazione periodica degli ispettori nella circoscrizione territoriale che rientra nell'ambito di competenza dell'ufficio di appartenenza, volta a scongiurare forme di collusione con le aziende di territorio.

Trasparenza e comunicazione

4.3. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Trasparenza e comunicazione"

La Fondazione, nel realizzare la propria mission, impronta la gestione delle sue attività alla massima trasparenza, sia internamente nei confronti degli Organi Statutari, che esternamente verso i propri stakeholder, rendendo disponibili tutte le informazioni relative all'Organizzazione.
Nell'attuale sistema organizzativo, operare nel rispetto della trasparenza rappresenta una condizione imprescindibile, un elemento fondamentale, per poter assicurare una corretta gestione delle attività della Fondazione ed il perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente.
Sul sito della Fondazione (www.enasarco.it) nella sezione denominata "Trasparenza" sono disponibili molteplici informazioni che riguardano l'Ente, il suo funzionamento, la gestione previdenziale ed assistenziale, nonché molti altri documenti di interesse, per la libera fruizione di utenti e stakeholder.
In considerazione dell'importanza rivestita dalla Trasparenza nella comunicazione e nella gestione dell'Ente, la Fondazione ha avviato percorsi improntati al miglioramento dei flussi informativi sia verso l'interno che verso l'esterno dell'Ente, orientando la Linea di indirizzo Strategico "Trasparenza e comunicazione" nei seguenti ambiti di intervento:

- razionalizzazione dei flussi di comunicazione e reporting nei confronti degli Organi Statutari;
- trasparenza della comunicazione esterna nei confronti degli stakeholder.

4.3.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione dei flussi di comunicazione e reporting nei confronti degli Organi Statutari"*

Al fine di aumentare la comunicazione e la trasparenza in relazione alle scelte operate, la Fondazione ha realizzato interventi di efficientamento della reportistica finanziaria prodotta e dei documenti informativi in generale predisposti, con l'obiettivo di rendere più snello il flusso comunicativo verso il Consiglio di Amministrazione e verso l'Assemblea dei Delegati.
Rientrano nell'ambito di intervento "Razionalizzazione dei flussi di comunicazione e reporting nei confronti degli Organi Statutari" i seguenti progetti:

- Gestione dei flussi informativi verso l'Assemblea dei Delegati;
- Semplificazione e razionalizzazione della reportistica finanziaria.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Gestione dei flussi informativi verso l'Assemblea dei Delegati

La Fondazione, nell'ottica di garantire il miglioramento della comunicazione e della trasparenza ha sviluppato uno specifico progetto finalizzato a definire le misure più idonee da intraprendere per poter garantire la condivisione delle decisioni assunte dal Consiglio di Amministrazione, con i componenti dell'Assemblea dei Delegati.

In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 33 dello Statuto, che disciplina tra i principi gestionali fondamentali "*la circolazione delle informazioni necessarie al più efficace svolgimento delle attività di competenza sia degli Organi che degli uffici*", il Consiglio di Amministrazione di Enasarco, con delibera n. 127 del 29 novembre 2017, ha autorizzato la redazione di un regolamento per garantire la conoscibilità delle delibere consiliari ai membri dell'Assemblea dei Delegati.

A tal proposito è stato definito un disciplinare per la gestione delle pubblicazioni e delle deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione ed è stato implementato un applicativo per la visualizzazione delle stesse da parte dei componenti dell'Assemblea dei Delegati, accessibile tramite credenziali personali.

In particolare, con decorrenza dal mese di luglio 2018, viene pubblicato un "prospetto di sintesi" relativo a ciascuna seduta del Consiglio di Amministrazione.

In sintesi, le informazioni contenute nel prospetto riguardano: la data dell'adunanza, i nominativi dei componenti presenti, l'ordine del giorno, una breve sintesi per ciascuna delibera assunta; il testo del deliberato.

Tale documento viene pubblicato nel rispetto delle norme sulla privacy e non prevede l'inserimento di elementi utili ad individuare soggetti e/o fatti per i quali sussistono specifici obblighi di riservatezza.

Limitatamente al caso di operazioni di investimento/disinvestimento, al fine di non compromettere il buon esito dell'operazione, la relativa delibera viene pubblicata solo dopo la chiusura della fase di negoziazione.

Allo stesso modo, le delibere relative a contenziosi legali di particolare importanza e sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sono inserite nel prospetto solo successivamente alla costituzione in giudizio o ad altre iniziative intraprese in favore della Fondazione.

Semplificazione e razionalizzazione della reportistica finanziaria

Nel corso del 2019 la Fondazione ha realizzato un progetto finalizzato alla semplificazione e razionalizzazione della reportistica finanziaria prodotta. Tale progetto oltre a migliorare il livello di chiarezza del quadro informativo disponibile, così come richiesto dal Consiglio di Amministrazione

negli ultimi mesi del 2018, ha consentito di recepire le osservazioni della Commissione di Vigilanza sui Fondi pensione (di seguito anche "COVIP")[1]. Infatti, tale Organo di Vigilanza più volte ha evidenziato l'esigenza per Enasarco di avviare un "*processo di semplificazione e razionalizzazione dei diversi supporti impiegati nel sistema di controllo della gestione finanziaria, al fine di migliorare il grado di chiarezza del quadro informativo complessivamente disponibile sulla stessa*".
La Fondazione ha, pertanto, cercato di semplificare la reportistica finanziaria agendo sia sul numero dei report prodotti che sulla quantità delle informazioni rendicontate, tenendo comunque in considerazione le specifiche richieste informative previste nei Regolamenti dell'Ente.
Sono stati esaminati possibili accorpamenti e possibili razionalizzazioni della documentazione al fine di evitare duplicazioni e frammentazioni delle informazioni.
A valle di tale attività, la Fondazione ha predisposto una nuova strutturazione della reportistica, accorpando le informazioni previste e riducendo il numero dei Report da otto a tre in totale. In particolare, la nuova reportistica finanziaria comprenderà i seguenti documenti:

- Report sulle performance e sui profili di rischio/rendimento dei fondi aperti;
- Report sulle attività di controllo effettuate in relazione alla gestione del patrimonio;
- Report sulle performance del portafoglio e sulla gestione del rischio in generale, dunque, ad esempio: informazioni relative alle componenti illiquide del patrimonio, alle verifiche svolte ai fini dell'accertamento del rispetto dei limiti di concentrazione, al rispetto delle convenzioni, altre casistiche.

A seguito dell'attività di allineamento, standardizzazione e aggregazione delle informazioni, sono state oggetto di revisione alcune tempistiche precedentemente previste nello scadenziario per la presentazione di tali documenti.

1. La Commissione di Vigilanza sui Fondi pensione (COVIP) entro il 31 ottobre di ogni anno trasmette al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione generale per le politiche previdenziali e assicurative ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze una relazione dettagliata, unitamente alle schede di rilevazione, predisposte ai sensi del comma 3, compilate dagli Enti previdenziali privati di cui al decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 509 e al decreto legislativo 10 febbraio 1996, n. 103.

4.3.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Trasparenza della comunicazione esterna nei confronti degli stakeholder"*

La trasparenza verso i propri iscritti e gli altri stakeholder è un aspetto molto importante per la Fondazione, che nel corso della presente Consiliatura ha avviato diverse iniziative per migliorare il proprio livello di informazione e comunicazione verso l'esterno, attraverso la realizzazione di campagne di comunicazione "a misura di agente", atte a soddisfare le esigenze informative degli agenti e degli altri interlocutori.
Rientrano nell'ambito di intervento "Trasparenza della comunicazione esterna nei confronti degli stakeholder" i seguenti progetti:

- Speciale Elezioni;
- Piano di comunicazione;
- Rivisitazione in veste comunicativa del Bilancio sociale.

Di seguito è riportata la descrizione per ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016 - 2019.

Speciale Elezioni

La Fondazione Enasarco si è dotata, per la prima volta nella sua storia, di un sistema elettorale tale da consentire agli agenti, ai rappresentati di commercio, ai consulenti finanziari ed alle imprese preponenti di eleggere il vertice della Fondazione.
Le elezioni dei rappresentati dell'Assemblea dei Delegati si inseriscono nell'ambito del percorso di autodisciplina e trasparenza intrapreso ormai da tempo dall'Ente, culminato con l'approvazione del nuovo Statuto nel 2015.
La Fondazione ha previsto l'utilizzo di sistemi online per massimizzare l'affluenza e minimizzare i costi di gestione di tutto il procedimento elettorale, il quale può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

- *definizione del perimetro*: in tale fase la Fondazione ha individuato in maniera accurata e puntuale il perimetro degli elettori attivi abilitati all'espressione del voto;
- *invio del certificato elettorale*: in tale fase la Fondazione ha inviato all'indirizzo di posta certificata[2] dell'elettore abilitato il certificato di voto, necessario per poter esercitare il proprio diritto (la Fondazione

2. Ove l'indirizzo di posta elettronica certificata dell'elettore non fosse conosciuto dalla Fondazione, si è provveduto alla trasmissione del certificato elettorale attraverso raccomandata a.r.

ha previsto che la preferenza potesse essere espressa esclusivamente attraverso il computer, lo smartphone o un tablet connesso alla rete internet). All'interno del certificato la Fondazione ha inserito un link *cifrato* con tecniche evolute, attivo solo limitatamente all'espressione del voto, dal quale è stato possibile per l'elettore accedere alla "cabina elettronica", ossia una pagina web con le liste candidate;

- *autentificazione dell'elettore*: in tale fase la Fondazione ha richiesto all'elettore abilitato di autenticare il proprio profilo. Il link cifrato ha consentito all'elettore attivo di essere automaticamente indirizzato all'urna elettronica, per accedere alla quale è stato richiesto all'elettore di confermare la propria identità;
- *invio del codice di 6 cifre*: in tale fase la Fondazione ha richiesto all'elettore di inserire un numero di cellulare e di procedere ad una controverifica attraverso un codice di sei cifre ricevuto istantaneamente via sms;
- *espressione del voto*: in tale fase la Fondazione ha richiesto all'elettore di esprimere la propria preferenza per la lista candidata;
- *avviso di avvenuta votazione*: in tale fase la Fondazione ha inviato all'indirizzo di posta certificata dell'elettore la ricevuta del voto espresso, indicante l'istante esatto e l'indirizzo IP della macchina dalla quale ha votato.

Il procedimento elettorale sopra descritto ha consentito di garantire il sistema di votazione, il quale ha rappresentato un'importante novità per la Fondazione ed un significativo passo verso il processo di innovazione e trasparenza di Enasarco.

Nel 2020, gli elettori saranno nuovamente chiamati alle elezioni per il rinnovo dei rappresentanti della nuova Assemblea dei Delegati. Tale Organo, una volta costituito provvederà, come da Regolamento, a eleggere i membri del nuovo Consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Rispetto alle prime elezioni del 2016, la Fondazione si è dotata di sistemi di sicurezza ancora più evoluti e finalizzati a rendere il processo di elezione maggiormente affidabile. Ad esempio, rispetto alla precedente edizione, l'identificazione e l'autentificazione dell'elettore non avverrà più tramite sms, ma attraverso una chiamata gratuita che consentirà di accertare l'esistenza fisica dell'elettore attivo, scongiurando il rischio dell'utilizzo di numeri temporanei online, utili alla ricezione del solo sms e non riconducibili a nessun intestatario e, quindi, potenzialmente corrispondenti a sistemi di intelligenza artificiale.

Piano di comunicazione

La Fondazione negli ultimi anni, consapevole dell'importanza di una comunicazione efficace per assicurare ai propri interlocutori una tempestiva informazione, ha sviluppato una politica di comunicazione multicanale e multidirezionale, ripensando il proprio Piano di Comunicazione secondo due diversi orientamenti:

- una riorganizzazione interna dell'intera Funzione;
- una campagna informativa di lungo termine, per una comunicazione "a misura di agente".

Le azioni compiute dalla Fondazione hanno permesso di raggiungere un duplice obiettivo:

- miglioramento del livello di comunicazione/informazione interna tra gli Organi, le strutture di Vertice ed i dipendenti, mediante il potenziamento dell'intranet aziendale, nonché attraverso eventi e corsi di formazione;
- miglioramento del livello di comunicazione verso l'esterno, rafforzando i sistemi di comunicazione già presenti, sviluppando nuovi canali informativi, realizzando apposite campagne informative e partecipan-

do ad eventi pubblici e manifestazioni. È evidente il ruolo strategico del web e degli strumenti digitali, in particolare il sito istituzionale, i principali social media (facebook, twitter, linkedin) e la newsletter.

In considerazione della funzione istituzionale della Fondazione, la strategia di comunicazione implementata da Enasarco è stata sviluppata con un focus specifico sugli iscritti cercando di trasmettere l'importanza del "secondo pilastro" del sistema previdenziale italiano e, al contempo, la consapevolezza dell'importanza dei servizi e delle prestazioni erogate dalla Fondazione, garantendo la trasparenza e l'efficienza della gestione economico-finanziaria di Enasarco.
A dimostrazione dell'importanza che la Fondazione attribuisce alla comunicazione, vi sono numerose iniziative sviluppate nel corso del periodo (2016-2019), anche in collaborazione con organismi riconosciuti ed autorevoli.
Nello specifico, le attività condotte dalla Fondazione al fine di migliorare ed ampliare i canali comunicativi a disposizione dei propri interlocutori sono riconducibili:

- all'avvio di un processo di sviluppo del portale Enasarco, in termini di contenuti, di architettura dell'informazione, di layout grafico, in raccordo con lo sviluppo dei servizi online (tale attività risulta ancora in fase di lavorazione);
- alla realizzazione di una ricerca storica, anche sulla scorta di materiali iconografici e fotografici d'archivio, per una prossima pubblicazione;
- all'attivazione, a partire dal 2017, di una newsletter periodica per fornire informazioni sulla Fondazione;
- all'attivazione di una specifica App dedicata agli iscritti;
- all'aggiornamento della modulistica, al fine di semplificare il linguaggio in favore degli utenti e ottimizzare le informazioni operative per gli uffici.

Tali iniziative rappresentano l'impegno della Fondazione nel cercare di avvicinarsi quanto più possibile ai propri iscritti, instaurando con quest'ultimi canali comunicativi tempestivi, dinamici ed affidabili.

Rivisitazione in veste comunicativa del Bilancio Sociale

La Fondazione, al fine di migliorare la trasparenza e la comunicazione dell'Ente, nel 2017 ha avviato un progetto finalizzato alla rivisitazione grafica e comunicativa del Bilancio Sociale, per poter rendere il documento quanto più possibile in linea con i temi di maggior interesse per gli agenti e per le imprese preponenti e gli altri stakeholder.

La nuova versione del documento presenta un maggior livello di leggibilità e di analisi di dettaglio sui dati riportati. A titolo esemplificativo e non esaustivo:

- è aumentato il numero delle tabelle con informazioni suddivise per area geografica;
- sono state inserite informazioni puntuali relative agli asset della Fondazione;
- sono stati previsti specifici focus in relazione agli investimenti e disinvestimenti, agli iscritti, nonché altre informazioni di dettaglio utili agli stakeholder di riferimento.

In particolare, la nuova versione del Bilancio Sociale presenta i seguenti prospetti aggiuntivi rispetto alle precedenti versioni:

- prospetto del conto economico riclassificato, in linea con le previsioni del D.M. 27 marzo 2013[3];
- prospetto del piano degli indicatori e dei risultati;
- prospetto del consuntivo di cassa per le entrate e per le uscite.

Inoltre, al fine di conferire maggiore affidabilità alle informazioni riportate nel documento, a partire dal 2017 (e dunque Bilancio Sociale relativo all'esercizio 2016 in avanti), la Fondazione ha deciso di sottoporre ad attività di *Limited Assurance* da parte di Società di revisione accreditate le informazioni contenute nel Bilancio.
Tale scelta dimostra come la Fondazione intenda accrescere il proprio livello di trasparenza verso gli stakeholder, avvicinando la comunicazione dell'Ente quanto più possibile alle esigenze informative di quest'ultimi.

3. Decreto Ministeriale del 27 marzo 2013: Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica.

Qualità e controllo dei processi

4.4. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Qualità e controllo dei processi"

L'erogazione di servizi efficienti necessita indissolubilmente della qualità dei processi sottostanti, tale da consentire l'efficace esecuzione degli stessi.
Un'attenta analisi volta all'individuazione di soluzioni di miglioramento dei processi interni e di standardizzazione ove possibile, agevola l'organizzazione nella riduzione delle inefficienze e dei costi e può rappresentare per la Fondazione una chiave di successo per poter erogare servizi soddisfacenti nei confronti della platea di iscritti.
Nel corso della presente Consiliatura, infatti, sono stati molteplici gli interventi posti in essere dalla Fondazione finalizzati alla prosecuzione del percorso di razionalizzazione ed all'ottimizzazione dei processi interni, in virtù del mutato contesto normativo e della volontà di assicurare una più chiara definizione del sistema dei ruoli e delle responsabilità, a beneficio della qualità dei processi stessi.
Nell'ambito della Linea di indirizzo Strategico "Qualità e controllo dei processi" la Fondazione ha sviluppato progetti finalizzati a perseguire i seguenti ambiti di intervento:

- adeguamenti normativi e regolamentari dell'Ente;
- miglioramento dei processi organizzativi e potenziamento del Sistema di Controllo Interno.

4.4.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Adeguamenti normativi e regolamentari dell'Ente"*

La *Compliance* normativa è un requisito fondamentale per la Fondazione, che in considerazione del proprio ruolo istituzionale si trova ad operare all'interno di un panorama normativo vasto, complesso e mutevole.
Inoltre, anche l'adozione del Nuovo Statuto avvenuta nel 2015 ha comportato la necessità per la Fondazione di adeguare il proprio apparato normativo, regolamentare e procedurale al rinnovato assetto organizzativo dell'Ente.
Rientrano nell'ambito di intervento "Adeguamenti normativi e regolamentari dell'Ente" i seguenti progetti:

- Adeguamento delle norme di autoregolamentazione della Fondazione;
- Adeguamento del sistema contabile alla nuova normativa.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Adeguamento delle norme di autoregolazione della Fondazione

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2015 è stato approvato il Nuovo Statuto della Fondazione, fortemente orientato a garantire il rispetto di tre aspetti fondamentali e imprescindibili, in considerazione della natura e della *mission* di Enasarco:

- la possibilità in capo agli iscritti di eleggere, in virtù di un sistema elettorale democratico, i propri rappresentati all'interno dell'Assemblea dei Delegati e dunque, indirettamente, all'interno del Consiglio di Amministrazione;
- la definizione, rigorosa e puntuale, dei requisiti di professionalità, competenza e onorabilità dei membri dell'Assemblea, del Consiglio d'Amministrazione e del Collegio Sindacale;
- la massima trasparenza nella gestione del patrimonio della Fondazione, anche attraverso l'adozione di buone pratiche di condotta.

Al fine di verificare la conformità delle disposizioni di autoregolamentazione della Fondazione rispetto alle nuove disposizioni statutarie, è stata effettuata un'attenta analisi di compatibilità delle disposizioni regolamentari interne vigenti prima dell'adozione del nuovo Statuto rispetto alle nuove previsioni.

Tale progetto ha consentito alla Fondazione di ampliare la propria struttura normativa, integrando l'assetto regolamentare vigente con i seguenti documenti revisionati ed aggiornati:

- *Codice della trasparenza*: tale documento definisce gli obblighi di trasparenza in capo alla Fondazione, in relazione alle proprie attività ed alle relative modalità di attuazione.

Enasarco si era dotata di un primo Codice della Trasparenza nel 2015[1] al fine di recepire le:

- "*Linee guida per l'adozione di un Codice sulla trasparenza*" emanate dall'Adepp e trasmesse alle Casse associate con comunicazione del 19/03/2015;
- "*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici"* emanate dall'ANAC con determinazione nr. 8 del 17/06/2015.

1. Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 75 del 30/07/2015.

In seguito alla modifica statutaria ed alle altre novità normative in materia di "trasparenza" la Fondazione nel 2016 ha revisionato il proprio Codice della trasparenza, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 166 del 23 novembre 2016.

- *Regolamento per la disciplina di accesso agli atti*: tale documento disciplina le modalità di esercizio del diritto di accesso ai documenti dalla Fondazione, al fine di assicurare la trasparenza nei rapporti con tutti i soggetti legittimati all'accesso (ossia gli iscritti, i pensionati e chiunque abbia un interesse all'accesso agli atti per la tutela di situazioni giuridicamente rilevanti). La Fondazione, consapevole dell'importanza di garantire la trasparenza dei propri atti, aveva adottato tale Regolamento a partire dal 2014. Al fine di allineare il documento alle principali novità, si è proceduto all'aggiornamento dello stesso, approvato in Consiglio di Amministrazione con delibera n. 167 del 23 novembre 2016.

Frutto del progetto di adeguamento delle norme di autoregolamentazione della Fondazione Enasarco è stato il "*Disciplinare spese di rappresentanza*", redatto ex-novo ed approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 19 dell'8 febbraio 2017.
Tale documento disciplina le spese di rappresentanza che la Fondazione si trova ad affrontare in virtù della necessità di intrattenere pubbliche relazioni con soggetti esterni nello svolgimento delle funzioni istituzionali. A dimostrazione dell'importanza riconosciuta dalla Fondazione alla trasparenza verso l'esterno, annualmente viene pubblicato sul sito istituzionale di Enasarco l'ammontare delle spese di rappresentanza sostenute.

Adeguamento del sistema contabile alla nuova normativa

Tra le novità normative rientra anche la predisposizione del bilancio economico-finanziario per cassa secondo le indicazioni del D.M. 27 Marzo 2013[2]. Ciò ha determinato per la Fondazione l'esigenza di:
dotarsi di un piano di conti che potesse garantire la "raccordabilità" dei documenti della Fondazione con quelli utilizzati dalle amministrazioni pubbliche che adottano la contabilità finanziaria;

- predisporre, in accordo con il nuovo disposto normativo, il report della spesa suddivisa per missioni e programmi ed il piano degli indicatori per missioni e programmi.

2. Il D.M. 27 Marzo 2013 ha definito criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica.

Altra importante novità riguarda l'entrata in vigore del D.lgs. 139/15, introdotto nel panorama normativo nazionale allo scopo di recepire la direttiva comunitaria 34/2013/UE, cercando di avvicinare il sistema contabile italiano a quello internazionale. Tale decreto ha apportato rilevanti modifiche al bilancio d'esercizio con riferimento ai principi di redazione, nonché importanti variazioni negli schemi di conto economico e stato patrimoniale.

Gli interventi normativi hanno reso necessari puntuali adeguamenti nei metodi e nelle procedure da adottare per la redazione del Bilancio, nonché l'aggiornamento del Regolamento contabile della Fondazione alla normativa civilistica vigente.

Il nuovo Regolamento della Fondazione stabilisce l'insieme delle regole operative di contabilizzazione e di esposizione dei fatti gestionali, a supporto di una corretta amministrazione. Tali regole sono orientate ad una dimostrazione completa, chiara e trasparente della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione.

Tale documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione è all'esame dei Ministeri Vigilanti (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economa e delle Finanze) ed entrerà in vigore il primo giorno del mese successivo alla sua approvazione da parte di quest'ultimi.

In definitiva, il nuovo Regolamento Contabile consente di:

- assicurare alla Fondazione la *Compliance* normativa;
- efficientare la *Governance* interna, mediante la riorganizzazione della struttura dei centri di responsabilità e dei centri di costo nel sistema di contabilità SAP;
- dettagliare la pianificazione dei tempi utili alle approvazioni dei documenti di previsione e di bilancio consuntivo;
- prevedere il termine ultimo utile alla definizione degli obiettivi strategici triennali da parte del Consiglio di Amministrazione, alla base dei documenti di pianificazione pluriennale[3].

3. Con delibera n. 127 del 13 novembre 2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il macro-processo per la programmazione degli obiettivi aziendali che specifica ulteriormente tali tempistiche.

4.4.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Miglioramento dei processi organizzativi e potenziamento del Sistema di Controllo Interno"*

La Fondazione pone molta attenzione alla *Governance* dei processi organizzativi ed ai rischi connessi alle attività operative che caratterizzano i processi stessi. Pertanto, nel corso degli ultimi anni, sono stati avviati diversi progetti con un *focus* specifico su: i) ottimizzazione dei principali processi interni; ii) potenziamento del Modello di Organizzazione e Gestione; iii) sviluppo di approcci innovativi volti al miglioramento dei sistemi di individuazione e controllo dei rischi.
Rientrano nell'ambito di intervento "Miglioramento dei processi organizzativi e potenziamento del Sistema di Controllo Interno" i seguenti progetti:

- Certificazione di qualità ISO 9001:2015;
- Ottimizzazione del processo di gestione del contenzioso legale;
- Procedura PIA in SAP;
- Implementazione della procedura "Iter autorizzativo" a sistema;
- Aggiornamento del Modello ex D.Lgs. 231/01 e progetto pilota sul sistema anti-frode;
- Risk Assessment sui rischi operativi dell'Ente.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Certificazione di qualità ISO 9001:2015

La Fondazione, nell'ottica di garantire il miglioramento continuo dei processi organizzativi interni e quindi della qualità dei servizi offerti, a partire dal 2015 ha avviato uno specifico progetto finalizzato a creare un sistema di gestione della qualità conforme ai principi previsti dalla norma ISO 9001:2015.
La realizzazione di tale progetto ha consentito di raggiungere importanti benefici e vantaggi, tra i quali:

- razionalizzazione ed ottimizzazione dei processi aziendali interni, grazie ad una maggiore formalizzazione del sistema dei ruoli e delle responsabilità;
- mantenimento e miglioramento della qualità dei servizi erogati (standard e regole chiare, con la previsione di misure ed indicatori di monitoraggio) per tutti i processi *core* dell'Ente;
- crescita e sviluppo delle risorse umane, in virtù di una migliore comunicazione interna ed un più efficiente scambio di informazioni e competenze;

- miglioramento dell'immagine della Fondazione percepita dall'esterno: l'ottimizzazione conseguita nei processi interni si è tramutata in efficientamento delle tempistiche di lavorazione, che ha generato una crescente soddisfazione degli utenti di Enasarco per i servizi ricevuti.

L'ottimizzazione delle tempistiche interne è riscontrabile nei miglioramenti costanti raggiunti in termini di misurazione dei livelli di servizio, ossia i tempi massimi entro i quali la Fondazione eroga le proprie prestazioni.
A titolo esemplificativo e non esaustivo, di seguito si riporta una tabella rappresentativa delle tempistiche di evasione delle principali prestazioni.
Come si può notare dalla tabella sopra riportata, la Fondazione negli anni è riuscita a garantire ai propri iscritti tempi medi di lavorazione delle pratiche inferiori ai tempi massimi previsti nel Disciplinare dei livelli di servizio[4]. Per l'anno 2019, relativamente alle prestazioni assistenziali tali SLA non potevano essere applicati in quanto sono stati modificati radicalmente i requisiti di accesso alle prestazioni.
Infatti, nel 2019 la Fondazione ha ricevuto circa 25.000 domande di prestazioni assistenziali, ossia il 500% delle domande presentate dagli iscritti negli anni precedenti (in cui non superavano le 5.000-6.000 domande). Le ragioni di tale improvviso incremento sono state individuate nell'ampliamento dei requisiti per accedere alle prestazioni, nella maggiore conoscenza delle stesse prestazioni da parte degli iscritti e nell'introduzione di nuove forme di assistenza. Gli uffici, nel limite del budget assegnato ed esaurendo lo stesso, hanno potuto evadere circa 10.000 domande con raddoppiamento dell'impegno rispetto agli anni passati.
La creazione di un sistema di gestione della qualità ha modificato le modalità operative delle strutture della Fondazione introducendo il concetto del miglioramento continuo, pertanto, dopo una prima fase che ha comportato la revisione e l'analisi di tutti i processi "core", le azioni di miglioramento sono state estese anche ai processi "di supporto" nonché a quelli "trasversali", al fine di creare un efficiente "Sistema di Gestione della qualità" dei processi interni.

4. La Fondazione a partire dal 2013 ha deciso di autoregolarsi, adottando in maniera volontaria un "Disciplinare dei livelli di servizio", in base al quale le varie Funzioni si impegnano a rispettare i tempi di lavorazione delle pratiche e i tempi di erogazione dei servizi offerti, entro i termini massimi dichiarati preventivamente nel Disciplinare stesso.

Tabella nr. 8

Prestazioni pensionistiche ed assistenziali	Tempistiche di evasione					
	Unità di misura	Tempi previsti nel disciplinare	Tempi medi realizzati dalla Fondazione			
			2016	2017	2018	2019
Pensione di vecchiaia	Giorni	50	28	22	20	18
Pensione di invalidità/inabilità	Giorni	90	98 (*)	114(*)	85	56
Pensione indiretta (pensione ai superstiti)	Giorni	50	23	25	24	17
Pensione di reversibilità (pensione ai superstiti)	Giorni	40	19	22	21	16
Domanda di versamenti volontari	Giorni	90	61	70	50	37
Assegno funerario	Giorni	60/30[5]	10	35	10	23
Assegno per nascita/adozione	Giorni	60/30[38]	7	10	14	17
Contributo di maternità	Giorni	60/30[38]	6	13	17	28
Assegno per assistenza personale permanente	Giorni	60/30[38]	7	19	8	27

5. I dati indicati dalla nota sono riferiti al disciplinare sui livelli di servizio entrato in vigore il 01/06/2019.

Prestazioni pensionistiche ed assistenziali	Tempistiche di evasione					
	Unità di misura	Tempi previsti nel disciplinare	Tempi medi realizzati dalla Fondazione			
			2016	2017	2018	2019
Liquidazione FIRR	Giorni	90/50[38]	21	37	23	15
Supplemento di pensione	Giorni	70[38]	n.a.	n.a.	n.a.	15
Trasformazioni invalidità/vecchiaia	Giorni	70[38]	n.a.	n.a.	n.a.	30
Contributo a pensionati Enasarco in case di riposo	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	46
Contributo per acquisto libri scolastici	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	48
Contributo per acquisto veicolo ecologico	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	75
Contributo per asili nido	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	50
Contributo per assistenza a figli disabili	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	72
Contributo per infortunio, malattia o ricovero	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	87
Contributo per soggiorni estivi	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	36
Contributo spese formazione agenti	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	14

Prestazioni pensionistiche ed assistenziali	Tempistiche di evasione					
	Unità di misura	Tempi previsti nel disciplinare	Tempi medi realizzati dalla Fondazione			
			2016	2017	2018	2019
Erogazione straordinaria per infortunio, ricoveri o spese mediche agenti over 75 anni	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	78
Erogazioni straordinarie per situazioni standard	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	72
Erogazioni straordinarie per casi eccezionali	Giorni	120[38]	n.a.	n.a.	n.a.	83
Premi studio per conseguimento di obiettivo scolastico/accademico	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	96
Premi per tesi di laurea in materia di contratto di agenzia e previdenza integrativa	Giorni	90[38]	n.a.	n.a.	n.a.	190
Domanda di rateazione	Giorni	30[38]	n.a.	n.a.	n.a.	12
Altre prestazioni	Giorni	90[38]	n.a.	n.a.	n.a.	36

I processi "core" attenzionati sono stati:
- Gestione anagrafica iscritti (imprese e agenti);
- Erogazione prestazioni previdenziali;
- Erogazione FIRR;
- Erogazioni prestazioni assistenziali;
- Assistenza iscritti.

La revisione dei progetti "core" non ha riguardato il processo "Gestione delle dismissioni" in quanto si tratta di un processo in fase di conclusione.
I processi "di supporto" e "trasversali", per i quali la Fondazione avvierà/ha già avviato procedure di revisione ai fini del controllo di qualità, sono:
- Recupero crediti[6];
- Gestione tesoreria;
- Gestione del personale;
- Gestione corrispondenza e archivi;
- Autorizzazione e acquisizione beni, servizi e lavori;
- Sviluppo e manutenzione delle tecnologie;
- Gestione risorse finanziarie;
- Gestione del sistema di qualità;
- Monitoraggio normativa di riferimento.

Nel corso dell'esecuzione del progetto, si è ritenuto necessario inserire un ulteriore progetto denominato "*Valorizzazione del personale*", molto importanze ai fini della realizzazione di un buon "Sistema di Gestione della qualità"[7]. Per maggiori dettagli in relazione a tale progetto si rimanda al paragrafo 4.5 del presente documento.
Enasarco intende proseguire nello svolgimento di tale progetto nella convinzione che l'utilizzo di un "Sistema di Gestione della qualità" sarà condizione necessaria per generare efficienza organizzativa, con un conseguente miglioramento complessivo delle performance dell'Ente.

Ottimizzazione del processo del contenzioso legale

La Fondazione, nell'ottica di garantire il miglioramento continuo dei processi organizzativi interni, ha sviluppato uno specifico progetto finalizzato a studiare e proporre soluzioni alternative, di tipo organizzativo ed infor-

6. Per maggiori dettagli connessi al "Recupero crediti" si rimanda a quanto descritto nel paragrafo "4.2.4 Progetti riferibili all'ambito di intervento "Interventi di monitoraggio e gestione dei crediti"".
7. Un tema importante della ISO 9001:2015 è quello delle competenze, in quanto per creare un sistema di qualità è necessario che i lavoratori allocati sui processi siano adeguatamente formati e motivati.

matico, volte all'ottimizzazione del processo di gestione del contenzioso legale.
In particolare, il perseguimento di tale obiettivo ha richiesto interventi di:
1. Informatizzazione del sistema per la gestione del contenzioso legale;
2. Miglioramento della gestione operativa;
3. Ottimizzazione del rapporto con i legali fiduciari.

1. Informatizzazione del sistema per la gestione del contenzioso legale
Al fine di rendere più informatizzata la gestione del contenzioso legale, la Fondazione nel 2017 ha avviato un progetto finalizzato all'acquisto di un software gestionale specifico ed evoluto, in grado di superare le criticità presentate dal precedente sistema e di apportare miglioramenti in termini di efficientamento dei tempi e dei costi.
Il precedente applicativo in uso alla Fondazione permetteva di intervenire e monitorare quattro specifiche aree: la gestione processuale del fascicolo; la gestione della liquidazione delle competenze; la gestione dei fascicoli relativi alle procedure concorsuali e la gestione delle procedure esecutive presso la Fondazione (quale terzo pignorato).
Tale sistema, pur consentendo un'adeguata proceduralizzazione del flusso di lavoro e permettendo, altresì, di tracciare le azioni rilevanti effettuate nel corso dell'iter processuale di ciascuna fase di giudizio, presentava delle criticità operative di interconnessione delle informazioni con gli altri software in uso alla Fondazione.
Tale aspetto di non trascurabile rilevanza ha reso necessario il ricorso ad un software più evoluto, che consentisse alla Fondazione di ridurre i tempi di lavorazione delle pratiche e di monitorare meglio tutte le fasi del processo.
Data la complessità della tipologia di software da implementare, Enasarco ha deciso di ricorrere ad un *provider* esterno, che potesse garantire lo sviluppo di un applicativo *ad hoc* per le esigenze della Fondazione.
Con delibera n. 52 del 10 maggio 2017 il Consiglio di Amministrazione ha disposto l'avvio dell'istruttoria per l'indizione di una gara di appalto, che ha visto quale soggetto aggiudicatario una primaria società di consulenza, leader nel mercato di riferimento.
A seguito all'aggiudicazione della gara di appalto è seguita un'importante fase di studio di fattibilità e realizzazione pratica dell'applicativo. Le attività progettuali sono state avviate ad Aprile 2019 e sono in fase di conclusione.
Il nuovo software consentirà alla Fondazione di efficientare tutte le fasi del procedimento: a partire dalla selezione dell'Avvocato (uno o più) al quale affidare la gestione della pratica di contenzioso, fino ad arrivare alle fasi conclusive dell'incarico.

Sarà possibile garantire il monitoraggio costante dei procedimenti legali e del recupero dei crediti associati, attraverso il *"Fascicolo Digitale del Contenzioso"*, il quale conterrà le informazioni e i documenti necessari relativi: agli interlocutori coinvolti; alle azioni intraprese, in corso e da intraprendere.
Il nuovo applicativo permetterà di monitorare l'intero processo del contenzioso legale, attraverso la connessione con i sistemi informatici già in dotazione alla Fondazione, migliorando anche l'operatività dei Servizi e degli Uffici coinvolti.
In particolare, l'interazione tra il nuovo applicativo ed il sistema SAP consentirà di migliorare fortemente la gestione del ciclo passivo e degli incassi, garantendo il monitoraggio delle posizioni in essere.
Non ultimo, il nuovo sistema consentirà di procedere alla dematerializzazione cartacea di diversi documenti tramite l'utilizzo di funzionalità digitali di creazione, ricerca, aggiornamento, integrazione e condivisione della documentazione tra le Strutture organizzative coinvolte nel processo.
Il nuovo sistema, in sintesi, permetterà al legale fiduciario di interagire con i referenti interni della Fondazione attraverso un portale web dedicato, così da gestire in modo efficiente le pratiche del contenzioso, nonché il monitoraggio real-time del processo di recupero del credito.

2. Miglioramento della gestione operativa

Tale progetto è strettamente connesso con quanto descritto finora in relazione all'informatizzazione del sistema per la gestione del contenzioso legale. Infatti, lo sviluppo del nuovo applicativo informatico dovrà consentire, tra gli altri benefici attesi, un miglioramento complessivo nella gestione operativa del contenzioso.
Aspetto fondamentale per la riuscita di tale obiettivo è l'agevolazione delle interconnessioni tra i vari Servizi ed Uffici coinvolti nella gestione del contenzioso.
Per tale motivo, la Fondazione nel mese di dicembre 2018 ha aggiornato la procedura operativa "Gestione del contenzioso giudiziario" disciplinando le modalità di gestione del contenzioso, con particolare riguardo:

- alla trasmissione della pratica al Servizio Affari Legali della Fondazione da parte degli altri Servizi/Uffici coinvolti nel processo e viceversa,
- all'affidamento dell'incarico ai legali fiduciari.

La Fondazione, per la natura del settore in cui opera, è stata nel corso degli anni coinvolta in molteplici contenziosi: oltre diecimila solo nel 2018, di cui circa 600 di natura passiva. Pertanto, data la consistenza

e la specificità delle azioni legali che riguardano Enasarco, è indubbia l'importanza di un'ottimizzazione del processo del contenzioso legale.

3. Ottimizzazione del rapporto con i legali fiduciari

La Fondazione, oltre ad aver disposto delle iniziative per migliorare la gestione del contenzioso dal punto di vista operativo/informatico, ha curato anche l'aspetto relativo alla gestione dei rapporti con i propri legali fiduciari.

L'ottimizzazione del rapporto con i legali fiduciari ha riguardato il rinnovo sia della Convenzione per l'assistenza legale, che l'adozione di specifiche procedure per l'accreditamento dei professionisti all'interno dell'Elenco dei consulenti legali di fiducia della Fondazione.

Il rinnovo ed il mantenimento di tale Convenzione sono molto importanti, in quanto permettono di ridurre i costi del contenzioso, in virtù della previsione di un compenso pattuito in misura forfettaria.

Infatti, la Fondazione procede alla corresponsione del compenso liquidato giudizialmente, in luogo di quello forfettario, nei soli casi di avvenuto recupero della corrispondente somma dovuta dal debitore soccombente per spese di lite.

La Fondazione ha approvato con specifica delibera del Consiglio di Amministrazione[8] un "Disciplinare" contenente i criteri per la selezione dei legali fiduciari per il contenzioso ordinario, nonché i criteri di assegnazione degli incarichi.

La procedura è finalizzata a selezionare i legali da includere nell'elenco dei difensori di fiducia della Fondazione ed ha cadenza triennale, in modo da consentire anche una obiettiva valutazione della performance dell'avvocato.

L'elenco dei difensori di fiducia della Fondazione è approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, che oltre a determinarne il numero complessivo, si esprime sull'affidamento degli incarichi di valore superiore ad Euro 100.000.

Attualmente la Fondazione ha nel proprio albo circa 70 legali, selezionati nel rispetto dei criteri fiduciari (in base ad indicatori di professionalità e valutazione della performance) e dei criteri di turnazione per l'assegnazione degli incarichi.

Tale sistema di selezione consente di garantire l'imparzialità nella scelta del soggetto cui affidare l'incarico, mantenendo comunque elevati standard di professionalità e competenza dei legali designati.

8. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 32 del 28 marzo 2018.

La Fondazione, consapevole della specificità della natura dei contenziosi in cui è coinvolta, ha organizzato a Gennaio 2019 un seminario di cinque giorni per i nuovi legali fiduciari, incentrato sulla tipologia di contenziosi gestiti dalla Fondazione (principalmente: "*contenzioso istituzionale*" per recupero della contribuzione, FIRR, indebiti previdenziali ecc; "*contenzioso patrimoniale*" per rilascio di immobili, recupero canoni di locazione, oneri condominiali, occupazioni abusive ecc.).

Procedura P.I.A. in SAP

La Fondazione al fine di migliorare la qualità ed il controllo dei propri processi organizzativi interni, anche in favore di una maggiore tracciabilità ed efficienza delle operazioni, ha deciso di eliminare l'emissione degli assegni circolari e di traenza dalle modalità di pagamento delle prestazioni.

A partire dal secondo semestre del 2019, la modalità di pagamento mediante assegno circolare è stata sostituita da un più consolidato servizio di pagamento di contante allo sportello localizzato sul territorio nazionale, attraverso il sistema P.I.A. (*Pagamenti ed Incassi automatizzati*) di BNL.

Il progetto prevede lo sviluppo di un programma *custom*, utile ai fini contabili e di bilancio, che permetta la registrazione giornaliera e l'abbinamento puntuale delle singole posizioni P.I.A. chieste in pagamento con quelle effettivamente pagate.

La Fondazione, con cadenza bimestrale, invia ai pensionati una lettera contenente il codice identificativo necessario ai fini della buona riuscita della riscossione della prestazione pensionistica. L'incasso avviene in contanti, esclusivamente presso uno sportello della BNL.

Contemporaneamente all'invio della comunicazione al pensionato, la Fondazione registra l'operazione in SAP contabilizzando l'uscita finanziaria da predisporre sul conto corrente dedicato. Giornalmente i flussi di rendicontazione vengono inseriti in SAP con evidenza delle posizioni pagate. Ogni 30 giorni per le pensioni e ogni 75 giorni per le altre prestazioni viene inserito a sistema il file di rendicontazione a scadenza.

Al momento la gestione ed il monitoraggio delle somme "pagate" e/o "impagate" ai pensionati avviene sul sistema informativo in uso alla Fondazione. A tendere, al fine di migliorare ed efficientare ulteriormente il sistema di pagamento P.I.A., la Fondazione intende sviluppare un sistema di monitoraggio delle posizioni direttamente in SAP, per un'immediata riconciliazione delle stesse.

La procedura P.I.A. non si sostituisce completamente alle altre procedure di pagamento, ma costituisce un metodo alternativo garantito per l'iscritto. Restano valide le procedure di:

- accredito su conto corrente bancario;
- accredito su conto corrente postale;
- accredito su libretto postale dotato di codice Iban.

Il pagamento tramite il sistema P.I.A. ha consentito di efficientare notevolmente l'erogazione delle prestazioni, con benefici diretti anche per gli iscritti, in quanto rappresenta una modalità più rapida e sicura rispetto a quella degli assegni circolari.
Infatti, tale sistema consente di ridurre il rischio di generare ritardi nei pagamenti, smarrimenti o sottrazioni indebite.

Implementazione della procedura "Iter autorizzativo" a sistema

Il progetto, avviato nel 2015, ha avuto l'obiettivo di automatizzare alcune fasi dell'iter autorizzativo Enasarco, ovvero il processo interno di acquisizione di beni, servizi e lavori.
In particolare, il progetto ha avuto le seguenti finalità:

- adeguamento della prassi alla procedura operativa "Iter autorizzativo";
- avvio di uno studio di fattibilità sull'integrazione del sistema di fatturazione elettronica e SAP;
- implementazione del modulo SAP "Invoice management";
- implementazione di un *workflow* automatizzato per l'autorizzazione degli acquisiti e della conseguente fatturazione;
- revisione della procedura "Iter autorizzativo".

Tale progetto si è concluso alla fine del 2019 ed ha consentito di informatizzare sul portale in uso alla Fondazione le principali fasi dell'iter autorizzativo, con conseguenti benefici in termini di efficienza nella gestione di processi tra loro connessi.

Aggiornamento del Modello ex D.Lgs. 231/01 e progetto pilota sul sistema anti-frode

La Fondazione persegue i propri obiettivi riconoscendo centralità alle necessità ed aspettative degli stakeholder e gestisce le proprie attività con correttezza e trasparenza. Si attiva pertanto affinché tutte le azioni, i rapporti ed in generale i comportamenti tenuti dagli Organi della Fondazione, dai dipendenti e dai collaboratori/fornitori, nello svolgimento delle funzioni di propria competenza e responsabilità, siano svolte nel rispetto della massima lealtà, integrità, correttezza e trasparenza.

Negli anni Enasarco ha sempre manifestato un crescente impegno nell'assicurare un sistema di *Governance* orientato al rispetto di tutte le normative esistenti, anche in tema di responsabilità amministrativa degli Enti. A partire dal 2008 si è pertanto dotata di un primo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche "Modello"), la cui versione aggiornata è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione[9] nel corso del 2017, al fine di recepire le importanti novità normative in relazione alle fattispecie di reato.
In concomitanza all'aggiornamento del Modello, la Fondazione ha approvato anche il Codice Etico. L'importanza che la Fondazione attribuisce a tale documento è tale da aver previsto, all'interno dello Statuto, l'obbligo che l'approvazione dello stesso sia oggetto di delibera non solo del Consiglio di Amministrazione, ma anche dell'Assemblea dei Delegati (alla quale è attribuito il compito di deliberare sulle proposte formulate dal Consiglio – al pari di quanto previsto per le modifiche dello Statuto, del Regolamento elettorale e del Regolamento delle Attività Istituzionali).
Il Modello di Organizzazione della Fondazione Enasarco si compone di:

- Parte generale
- Parte speciale
- Codice Etico
- Sistema disciplinare
- Statuto organismo di vigilanza.

La Fondazione, attraverso l'adozione del Codice Etico, l'aggiornamento del proprio Modello, e più in generale mediante le diverse iniziative intraprese in relazione alla *Compliance* ed al potenziamento del proprio sistema di controllo interno, intende:
definire ed esplicare i valori e i principi che informano la propria attività ed i rapporti con i suoi Organi, il Personale ed in generale quanti collaborino con la Fondazione o abbiano rapporti con essa;
formalizzare il proprio impegno a comportarsi secondo integrità, lealtà e correttezza;
indicare ai propri collaboratori i principi di comportamento, i valori e le responsabilità di cui richiede il puntuale rispetto nell'espletamento della propria attività.
La Fondazione ha formalmente definito i principi etici di riferimento, nonché i principi comportamentali previsti per il personale ed i terzi, che sono tenuti al rispetto del Codice Etico. Tra i principi etici di riferimento previsti nell'ambito del Codice Etico sono stati esplicitamente inclusi:

9. Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 36 del 04 aprile 2017.

- Rispetto della normativa e Responsabilità nello svolgimento delle prestazioni;
- Correttezza e assenza di conflitti d'interesse;
- Onestà ed integrità;
- Imparzialità e pari opportunità;
- Efficienza;
- Trasparenza e legalità;
- Spirito di servizio;
- Valore delle risorse umane;
- Tutela della Privacy.

Nell'ambito delle regole definite nel Codice Etico assume un ruolo primario l'attenzione dedicata dalla Fondazione alla correttezza e trasparenza nei confronti degli iscritti.
È infatti esplicitamente previsto che il personale improntì i rapporti con tutti gli iscritti alla massima correttezza, integrità, lealtà e trasparenza possibili, nel rispetto delle leggi e delle norme vigenti, oltre che del Modello 231, del Codice Etico della Fondazione e delle procedure interne che disciplinano aspetti connessi alla gestione dei rapporti con gli Iscritti.
In aggiunta all'aggiornamento del Modello ex D.Lgs. 231/2001 e all'adozione del Codice Etico, la Fondazione nel corso del 2019 ha avviato un percorso di potenziamento del proprio sistema di controllo interno, attraverso un progetto pilota che ha previsto la sottoposizione di un'area della Fondazione ad una prima valutazione dei rischi frode (*fraud risk assessment*).
Al fine di condurre un'accurata attività di *fraud risk assessment*, la Fondazione, con riferimento all'area oggetto di analisi, ha inizialmente identificato le vulnerabilità ed i rischi di frode a cui l'Ente poteva risultare esposto. È stata poi svolta una valutazione del grado di rischiosità e del livello di esposizione a tali rischi, in modo da poter verificare l'efficacia dei controlli esistenti ed individuare eventuali controlli ex-novo da porre in essere.
Parallelamente alle attività *fraud risk assessment*, sono state sviluppate altre iniziative collegate al potenziamento del sistema di controllo interno che hanno riguardato la predisposizione di una prima versione di una Fraud Policy e del regolamento per la gestione delle segnalazioni (*Whistleblowing*).
Il progetto pilota, pur se ancora in corso di svolgimento, ha già consentito di:

- sviluppare e sperimentare una prima base metodologica per la valutazione dei rischi di frode;

- definire di alcuni controlli *ad hoc*;
- porre le prime basi per lo sviluppo di una cultura orientata alla prevenzione delle frodi.

Alla luce dei risultati soddisfacenti emersi da questa prima fase del progetto, la Fondazione sta valutando come proseguire nel suo percorso di potenziamento del sistema di controllo interno.

Risk assessment sui rischi operativi

La Fondazione, con l'intento di migliorare i processi organizzativi e di potenziare il proprio Sistema di Controllo Interno, nel corso del 2019, ha avviato un progetto pilota di *Risk Assessment* su una specifica attività del processo "Contribuzione", al fine di individuare le aree più esposte ai rischi operativi e le cause sottostanti, così da attivare gli interventi di mitigazione più opportuni.

Lo scopo del *Risk Assessment è stato quello di sensibilizzare tanto la Fondazione in senso lato quanto le strutture interne, direttamente coinvolte nell'operatività dei processi, alla gestione del rischio operativo: ossia all'eventualità di subire un "danno" per effetto di fenomeni sia endogeni (connessi all'inadeguatezza o alla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni) che esogeni (che possono in ogni caso impattare sulle attività della Fondazione).*

Al fine di individuare le aree maggiormente soggette al rischio, *è stata avviata* una specifica attività formativa volta ad acquisire competenze metodologiche e pratiche, con l'obiettivo di porre in essere le corrette prassi e procedure per lo svolgimento di un accurato *Risk Assessment.*

L'approccio adottato dalla Fondazione è stato di tipo *bottom-up*, in quanto l'obiettivo non è consistito tanto nell'acquisizione di una visione generale di alto livello su tutti i processi, quanto piuttosto nell'esaminare in dettaglio una specifica attività sensibile, in modo da poter comprendere tutte le variabili in grado di condizionare l'efficienza e la buona riuscita del processo stesso.

In particolare, l'attività formativa ha riguardato principalmente i seguenti aspetti:

- rafforzamento delle competenze specifiche di Risk Analysis rivolte alla disamina dei rischi operativi;
- acquisizione di una metodologia di approccio validata;
- supporto concreto allo svolgimento dell'attività in oggetto.

Il corso ha avuto un taglio prettamente operativo, volto ad assistere nel concreto l'Ufficio Controllo del Rischio nell'attività di Risk Assessment

sul Processo Contribuzioni e ha visto la partecipazione attiva anche di componenti di altri Servizi quali: il Servizio Internal Audit, il Servizio Analisi Organizzative e Reportistica, la Presidenza ed il Responsabile dell'Ufficio Contribuzione Straordinaria

Per mezzo del corso di *Risk Assessment,* che ha avuto anche il fine di sensibilizzare gli altri Servizi della Fondazione sul tema in questione per ottenere un'omogeneità di visione sul Risk Management, l'Ente ha potuto identificare specifici rischi connessi a tematiche di gestione degli accessi, definizione di ruoli e responsabilità e monitoraggio del processo oggetto di valutazione.

Sulla base dell'acquisita conoscenza del processo e dei rischi emersi, la Fondazione ha individuato concrete attività di miglioramento da implementare e relative, ad esempio, a un più efficace sistema di restrizione degli accessi (anche in termini di "livelli di privilegi" associati a specifiche utenze), nonché ad una maggiore automatizzazione e proceduralizzazione di alcune fasi di processo.

La formazione svolta, tra l'altro, ha consentito di acquisire competenze in ambito di *Risk Assessment*, modulabili su altri processi organizzativi dell'Ente.

Mediante l'identificazione di presidi di controllo e monitoraggio in grado di supportare le strutture operative nello svolgimento delle attività, potranno essere sviluppate logiche di efficientamento e di maggiore sicurezza aziendale.

Valorizzazione delle Risorse Umane

4.5. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Valorizzazione delle Risorse Umane"

La qualità dei servizi resi ai propri iscritti e le performance conseguite dalla Fondazione non sarebbero possibili senza il contributo determinante apportato dai lavoratori presenti nelle diverse strutture operative.
Il tema della valorizzazione delle Risorse Umane implica il riconoscimento, da parte della Fondazione, dell'importanza del c.d. capitale umano, che ha acquisito nel corso del tempo sempre maggiore rilevanza in considerazione del delicato ed influente ruolo ricoperto dal personale dell'organizzazione ai fini della qualità delle performance dell'Ente.
Pertanto, la Fondazione riconosce e valorizza i propri lavoratori, anche in termini di tutela e condivisione delle competenze, dei valori e delle professionalità acquisite.
Tenuto conto della centralità delle persone che quotidianamente destinano le loro competenze professionali allo svolgimento delle attività dell'Ente, impegnandosi affinché i servizi messi a disposizione per gli utenti siano sempre più efficaci, la Fondazione ha avviato importanti iniziative volte alla Valorizzazione delle Risorse Umane, declinate nei seguenti ambiti di intervento:

- tutele per il personale dipendente;
- valorizzazione delle competenze.

4.5.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Tutele per il personale dipendente"*

Con l'obiettivo di allineare le tutele previste per i dipendenti della Fondazione al mutato contesto organizzativo e normativo, anche in ottica di una migliore conciliazione vita-lavoro, la Fondazione ha sviluppato due specifici progetti.
Rientrano nell'ambito di intervento "Tutele per il personale dipendente" i seguenti progetti:

- Modifica del contratto integrativo aziendale;
- Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Modifica del contratto integrativo aziendale
La Fondazione, nel corso della presente Consiliatura, ha proceduto a modificare il Contratto Integrativo Aziendale (di seguito anche "CIA") in

diverse occasioni. Tali modifiche, finalizzate a garantire tra l'altro maggiori livelli di produttività ed efficienza, hanno riguardato i seguenti aspetti:

- prestazioni lavorative: è stata razionalizzata la presenza dei lavoratori in servizio, concentrandone la densità in alcune specifiche fasce orarie identificate, al fine di aumentare il livello di efficienza e di *sharing* delle competenze;
- misure di conciliazione vita-lavoro: sono stati introdotti o emendati specifici istituti contrattuali, tali da consentire ai lavoratori di raggiungere un migliore bilanciamento tra condizioni di lavoro e vita personale (ad. es *deroghe temporanee al nastro orario, part-time, ecc.*);
- efficienza produttiva: sono stati emendati meccanismi premiali valorizzando maggiormente l'effettivo contributo di ciascun lavoratore al raggiungimento degli obiettivi aziendali nonché alle modalità di espletamento dell'attività lavorativa in termini di disponibilità, proattività ed efficienza;
- welfare aziendale: è stato previsto un sistema di welfare in favore di tutti i lavori che garantisca l'adeguamento delle norme di legge relative alla tassazione agevolata per l'incremento di produttività ed efficienza;
- agibilità sindacali: è stato meglio regolamentato l'esercizio dell'attività sindacale ed è stata istituita una commissione consultiva unica competente in materia di misure di conciliazione vita-lavoro, welfare aziendale e formazione in sostituzione delle precedenti commissioni paritetiche.

Le modifiche sopra descritte sono state il frutto di due accordi con le Organizzazioni Sindacali del personale non dirigente della Fondazione conclusi, rispettivamente, nel mese di dicembre 2017 e nel mese di ottobre 2018, a distanza di circa dieci anni dall'ultimo rinnovo contrattuale, avvenuto a dicembre 2008.
Entrambi gli Accordi sono stati sottoscritti unitariamente da tutte le Organizzazioni Sindacali aziendali, coadiuvate dalle Federazioni Nazionali di categoria.
Il nuovo testo del contratto sottoscritto, oltre ad introdurre istituti contrattuali, ha modificato alcune previsioni già esistenti ed ha avviato il processo di armonizzazione all'interno di un unico documento di tutte le contrattazioni precedentemente effettuate ed ancora vigenti.
Nello specifico, le linee di intervento sopra descritte, si sono tradotte in una serie di innovazioni importanti per i dipendenti della Fondazione. A titolo esemplificativo e non esaustivo, di seguito le modifiche più rilevanti.
Il nuovo Accordo:

- razionalizza, semplifica e rende più flessibile l'orario di lavoro;
- chiarisce che il rapporto di lavoro dei dipendenti Enasarco è regolato da norme di diritto privato;
- prevede che possano essere conferite misure di indennità anche ai livelli non apicali di ciascuna area di inquadramento;
- riconosce delle misure di indennità per i lavoratori addetti agli uffici territoriali ed agli Ispettori di vigilanza;
- tutela i lavoratori appartenenti alla gestione del patrimonio immobiliare, prevedendo la possibilità di una loro ricollocazione all'interno di altre unità organizzative o misure di incentivazione all'esodo.

Nella seconda metà del 2019 la Fondazione è intervenuta nuovamente sul testo del Contratto Integrativo Aziendale. In data 28 giugno 2019 è stato sottoscritto un nuovo Accordo Collettivo aziendale, per la modifica degli articoli del vigente CIA relativi al sistema di valutazione dell'efficienza individuale ed ai tempi di erogazione del premio aziendale di risultato (di seguito anche "PAR").
In particolare, è stata modificata la "scheda di valutazione" delle performance dei dipendenti, le cui Linee Guida sono state approvate all'unanimità delle organizzazioni sindacali aziendali,

- introducendo un nuovo ed ulteriore criterio valutativo finalizzato a misurare il livello di accuratezza del lavoro svolto;
- modificando ed unificando i diversi "pesi" assegnati alla valutazione della performance individuale del personale con attività parametrate e lavoratori con attività non- parametrate;
- prevedendo, al fine di garantire buoni livelli di prestazione del lavoro svolto, in accordo con le migliori best practices, dei meccanismi di autovalutazione da parte del dipendente.

Con delibera n. 86 del 17 luglio 2019 la Fondazione ha approvato l'Ipotesi di Accordo sottoscritta con i sindacati il 28 giugno 2019.

Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro

La Fondazione, convinta dell'importanza di promuovere la salute in azienda, ha deciso di aderire al Progetto "*In Salute in Azienda*" della Regione Lazio, per far parte della rete regionale *Workplace Health Promotion* (di seguito anche "WHP") dei luoghi di lavoro che promuovono la salute ed il benessere dei dipendenti.
Da diversi anni adottare buone pratiche che incentivino comportamenti corretti a tutela della salute in azienda viene considerata una efficace strategia per prevenire e ridurre gli effetti negativi causati da cattivi

comportamenti ed errati stili di vita (es. gli incidenti, gli infortuni, le malattie professionali, lo stress).
Un buon livello di salute in azienda si può raggiungere effettuando scelte che possano migliorare l'ambiente e l'organizzazione del lavoro, promuovendo l'adozione della partecipazione attiva dei dipendenti ad alcune iniziative poste in essere dalla Fondazione, nonché incoraggiandone lo sviluppo individuale.
A tal fine l'Ente, nel corso del 2018, ha emanato due specifiche policy:

- "Alimentazione sana" – per contrastare le cattive abitudini alimentari e ridurre il rischio di sviluppare malattie croniche mediante un miglioramento dello stile di vita alimentare;
- "No-smoking policy" – per disincentivare il fumo tra il personale dipendente e diffondere la cultura della promozione della salute in azienda.
- Il programma adottato dalla Fondazione (WHP) si basa sulla collaborazione multisettoriale e multidisciplinare di tutti i soggetti chiave.

A tal proposito, con l'obiettivo di garantire un giusto livello di coinvolgimento dei dipendenti a queste iniziative, sono stati istituiti due appositi Gruppi di Lavoro (uno per policy) ai quali sono stati chiamati a partecipare, oltre ai dipendenti, il Medico Competente, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e l'Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione.
Oltre ad aver istituito tali Gruppi di Lavoro, la Fondazione ha somministrato ai componenti dei Gruppi dei questionari ed ha organizzato degli incontri e delle attività formative per promuovere nei dipendenti la consapevolezza degli effetti di un'alimentazione errata e dell'esposizione al fumo.
Infine, l'Ente ha cercato di intervenire fin da subito con delle azioni concrete, installando nei luoghi di lavoro delle macchine distributrici contenenti generi alimentari e bevande quanto più possibili compatibili con un'alimentazione sana e dando inizio ad attività di collaborazione con i centri antifumo per l'avvio di programmi terapeutici.

4.5.2 *Progetto riferibile all'ambito di intervento "Valorizzazione delle competenze"*

Come precedentemente descritto, nel corso dell'esecuzione del progetto "Certificazione di qualità ISO 9001:2015" di cui al precedente paragrafo 4.4, è stato realizzato il progetto "Valorizzazione del personale" con l'obiettivo di avviare specifici interventi formativi nei confronti dei dipendenti della Fondazione.

Risulta molto importante per la Fondazione, anche ai fini della creazione di un "Sistema della Qualità", assicurare un elevato livello di competenze: impegnandosi affinché i lavoratori allocati sui processi siano adeguatamente formati e motivati.
Il progetto "Valorizzazione del personale", avviato nel 2018 e terminato a dicembre 2019, ha avuto tra i principali obiettivi:

- il rafforzamento del modello organizzativo attuale, attraverso l'identificazione di linee guida di intervento/miglioramento;
- la review del sistema delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione.

Il progetto di valutazione delle competenze ha riguardato tutto il personale della Fondazione, al netto dei dirigenti, e ha consentito di rilevare inevitabili *gap* informativi da colmare mediante piani formativi mirati sia per contenuto sia per destinatari. Tali piani formativi sono già in corso di esecuzione.

Rafforzamento dei sistemi informatici e crescita digitale dell’Ente

4.6. Progetti ed attività riferibili alla Linea di indirizzo strategico "Rafforzamento dei sistemi informatici e crescita digitale dell'Ente"

La Fondazione, nel corso del periodo di riferimento (2016-2019), ha registrato in media oltre 200.000 iscritti, i quali hanno comportato la gestione di un consistente quantitativo di dati e di informazioni relative alle posizioni degli utenti e delle imprese preponenti.
Appare chiaro come sia di fondamentale importanza porre in essere delle azioni e degli interventi mirati alla gestione delle Banche Dati ed al potenziamento della Governance dei sistemi informatici (di seguito anche "Governance IT") in uso alla Fondazione.
Dotarsi di un'affidabile struttura informatica e gestire efficacemente i rischi informatici dovuti ad esempio alla perdita dei dati è necessario per assicurare la tutela dei dati gestiti dall'Ente ed il raggiungimento degli obiettivi della Fondazione.
In considerazione dell'importanza rivestita dalla gestione sicura ed efficiente dei dati degli iscritti, la Fondazione nell'ambito della Linea di indirizzo Strategico "Rafforzamento dei sistemi informatici e crescita digitale dell'Ente" ha perseguito i seguenti ambiti di intervento:

- razionalizzazione delle Banche Dati;
- potenziamento della Governance IT.

4.6.1 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Razionalizzazione delle Banche Dati"*

La Fondazione ha attuato diverse misure per accrescere il livello di accuratezza delle informazioni gestite dall'Ente, per la definizione di strumenti di monitoraggio, nonché per l'implementazione di sistemi di standardizzazione dei dati gestiti, in un'ottica sempre maggiormente digitale ed innovativa.
Rientrano nell'ambito di intervento "Razionalizzazione delle Banche Dati" i seguenti progetti:

- Revisione ed aggiornamento del database istituzionale;
- *Data Governance*;
- Normalizzazione degli archivi;
- Razionalizzazione e implementazione del sistema informativo di gestione del personale.

Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.

Revisione ed aggiornamento del database istituzionale

Le imprese preponenti, al momento della conclusione di un contratto di agenzia, sono tenute a comunicare alla Fondazione una serie di dati, tra i quali la data di apertura e di chiusura del rapporto di agenzia, codice fiscale dell'agente, etc., ai fini di una corretta gestione delle posizioni contributive degli iscritti. Tuttavia, tale previsione non sempre viene rispettata, determinando la presenza a sistema di una "base dati" che non riflette esattamente le posizioni reali degli agenti.

Per questo motivo, al fine potenziare la qualità delle informazioni presenti nell'archivio istituzionale, sia di tipo anagrafico che contabile, è stato avviato un progetto orientato a creare una "base dati" quanto più attendibile e corrispondente alle effettive posizioni aperte degli iscritti.

Il progetto è stato avviato verso la fine del 2015, ma ha prodotto i suoi principali effetti nel 2016, contribuendo a definire tutte le posizioni "attive" degli agenti. Tale aspetto ha assunto un ruolo chiave in corrispondenza delle elezioni volte alla scelta dei rappresentanti dell'Assemblea dei Delegati.

Infatti, il Regolamento[1] della Fondazione disciplina che il diritto di voto è riconosciuto all'agente (persona fisica od operante in forma di società di capitali) che *alla data di indizione delle elezioni abbia almeno un rapporto di agenzia aperto, ossia per il quale non risulti pervenuta alla Fondazione la comunicazione di avvenuta estinzione ai sensi del vigente Regolamento delle attività istituzionali; […].*

Tra le attività realizzate vi è stata quella della bonifica dei mandati totalmente o parzialmente improduttivi, ovvero, quei rapporti di agenzia risultanti aperti, ma per i quali ad Enasarco non risultano pervenuti contributi nell'ultimo quinquennio. Per tali rapporti è stato inviato alle imprese preponenti una comunicazione con l'indicazione della bonifica; nella tabella sono riportati i numeri delle comunicazioni inviate:

Tabella nr. 9

Anno Bonifica	Mandati selezionati
2019 (per elezioni 2020)	10.278
2015 (per elezioni 2016)	22.521

1. Regolamento per l'elezione dell'Assemblea dei Delegati e del Consiglio di Amministrazione e per la nomina del Collegio dei Sindaci. Per la presa visione del documento si rimanda al sito web della Fondazione: http://www.enasarco.it/allegati/e498811f-41d3-4a81-91e5-de2f11004d83.olts

Per effetto di tale attività di bonifica la Fondazione ha proceduto alla chiusura massiva dei rapporti che all'atto dell'estrazione sono risultati:

- totalmente improduttivi, con attribuzione della data di chiusura del rapporto al giorno successivo all'apertura dello stesso;
- parzialmente improduttivi, con attribuzione della data di chiusura del rapporto all'ultimo giorno dell'ultimo trimestre oggetto di versamenti contributivi.

A dimostrazione dell'accuratezza dell'attività svolta dalla Fondazione e dei risultati emersi dalla bonifica dei dati effettuata, vi è il numero irrisorio di ricorsi pervenuti ad Enasarco dagli agenti e/o dalle imprese preponenti esclusi/e dall'elettorato attivo.
Infatti, per le elezioni 2016 sono pervenuti in totale 5 reclami, di cui 2 accolti e 3 respinti per insussistenza dei requisiti minimi (es. assenza di mandati aperti negli anni previsti) o per inammissibilità del ricorso.
Il numero di reclami pervenuti alla Fondazione in vista delle elezioni 2020 è inferiore a quello del 2016 e pari a 3. Trattasi di reclami tutti inammissibili, in quanto a tali agenti erano già ricompresi nella platea dell'elettorato attivo, ma non riuscivano ad effettuare accesso sulla propria area riservata per averne conferma.
L'attività di bonifica dei dati relativi al database istituzionale è un progetto in continuo svolgimento perché la Fondazione aggiorna costantemente il database.

Data Governance

La Fondazione, con l'intento di migliorare il grado di accuratezza delle informazioni gestite, ha avviato nel 2017 il progetto di "*Data Governance*", finalizzato alla definizione di regole e strumenti per il monitoraggio del livello di qualità dei dati trattati.
Grazie allo sviluppo di tale progetto, la Fondazione ha realizzato una strategia uniforme per la gestione dei processi e delle regole alla base dell'utilizzo dei dati in relazione alle tematiche contributive. Ciò consente di esercitare un controllo, sia preventivo che correttivo, sui processi e sui metodi di gestione degli stessi da parte dei Servizi/Uffici dell'Ente.
Una corretta "*Data Governance*" permette di conseguire importanti benefici, il più immediato dei quali risulta essere la standardizzazione della definizione dei dati da parte dei diversi Servizi/Uffici della Fondazione.
A fronte di tale maggiore standardizzazione risulta più agevole individuare regole di accesso e di utilizzo dei dati comuni e condivisi, nonché circoscrivere in maniera più puntuale i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione delle informazioni.

L'integrazione dei sistemi e delle banche dati, l'utilizzo di un "*Business Glossary*" (dizionario comune), la standardizzazione e tutti gli altri benefici interni alla Fondazione che il sistema di "*Data Governance*" comporta, si riflettono anche in una maggiore coerenza verso l'esterno in relazione ai dati trasmessi.
Nel 2018 sono stati prodotti alcuni output intermedi e relativi alla contribuzione ordinaria, quali:

- Documentazione su regole di Business;
- Controlli e bonifiche su DB Swat17;
- Report Power Bi per bonifica anagrafica agenti.

Il progetto si è concluso nel 2019, l'applicativo è in produzione e gli output che hanno integrato quelli già conseguiti nel 2018 sono: la "*Business Glossary*" e la redazione delle "*Business Rules*" e dei criteri di bonifica sugli aspetti contributivi.

Normalizzazione degli archivi

Il progetto di normalizzazione degli archivi ha consentito di effettuare la sistemazione logistica e funzionale dei due archivi esterni della Fondazione, situati in via Brunacci e via Fiume Giallo, riposizionando i fascicoli "migrati" dall'archivio di via Brunacci a quello di via Fiume Giallo e digitalizzando i fascicoli cartacei all'interno dell'applicativo Movi.Pra, in uso alla Fondazione.
Tale progetto ha consentito di trasferire circa 500.000 fascicoli, contenuti in circa 5.000 scatoloni, nonché la sistemazione di circa 40.000 cartelle.
Attualmente è in corso lo studio di fattibilità di dematerializzazione degli archivi cartacei.
Questo progetto vede la Fondazione fortemente impegnata in termini di tempo e risorse, ma i benefici attesi una volta digitalizzato l'intero archivio cartaceo sono molteplici e consentiranno, in primis, una più veloce consultazione delle pratiche degli iscritti, una più efficiente conservazione delle stesse, anche in termini di spazio fisico occupato e la più facile individuazione dei fascicoli non più utili, che possono quindi essere eliminati nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali.

Razionalizzazione e implementazione del sistema informativo di gestione del personale

La Fondazione, nell'ottica di migliorare ed innovare il sistema informativo di gestione del personale ha avviato uno specifico progetto che ha consentito di realizzare un sistema gestionale moderno, dotato di tecnologie avanzate basate su approcci integrati.

Il nuovo applicativo, dotato di moduli informatici polifunzionali, consente mediante un unico punto di accesso di visionare tutte le informazioni necessarie garantendo una più agevole, efficiente e completa gestione del rapporto di lavoro.
In particolare, l'adozione di tale sistema informativo ha consentito di uniformare l'approccio ai dati ed alle informazioni migliorando, grazie alla centralizzazione dei servizi, l'efficacia degli strumenti di analisi e dei report prodotti.
Tale sistema ha permesso, inoltre, di evitare sovrapposizioni funzionali in ambito amministrativo, di accedere a servizi comuni ottimizzando i processi e le risorse coinvolte, garantendo, al contempo, elevati livelli di sicurezza dei dati.

4.6.2 *Progetti riferibili all'ambito di intervento "Potenziamento della Governance IT"*

La Fondazione, nell'ottica di potenziare e migliorare la propria *Governance* dei sistemi IT ha realizzato interventi di efficientamento dell'infrastruttura con l'obiettivo di allineare i sistemi IT in uso alla Fondazione ai moderni standard disponibili sul mercato.
Rientrano nell'ambito di intervento "Potenziamento della Governance IT" i seguenti progetti:

IT Governance e security;
Piano di Continuità Operativa e Piano di *Disaster Recovery*;
Upgrade dei sistemi infrastrutturali.
Di seguito è riportata la descrizione di ciascun progetto avviato, in corso di svolgimento o concluso nel periodo 2016-2019.
IT Governance e Security
Nel corso del 2016 la Fondazione ha realizzato uno specifico progetto finalizzato a valutare il livello di maturità del proprio modello di "IT Governance e Information Security", con l'obiettivo di garantire dei sistemi informativi atti a preservare il patrimonio informativo aziendale.
Alle base di tale progetto vi è stata l'intenzione della Fondazione di valutare ed efficientare il modello di governo dei servizi IT; analizzare la sicurezza informatica dei sistemi informativi e formulare adeguate soluzioni in grado di elevare i livelli di sicurezza dei sistemi IT.
Per raggiungere tali obiettivi sono state predisposte due matrici di controllo costruite sulla base dei "*framework Cobit 5*" e "ISO/IEC 27001:2013".
Lo sviluppo operativo del progetto è stato possibile grazie all'implementazione delle seguenti fasi:

- pianificazione delle attività: in tale ambito sono stati definiti il perimetro di attività e gli stakeholder interessati;
- *assessment* interno: in tale fase è stato compreso il modello IT *Governance* e ICT Security, attraverso lo svolgimento di interviste ed analisi documentali definendo così il livello di maturità "AS IS";
- benchmarking rispetto a best practice e normative di riferimento (ISO 270001:2013);
- definizione del modello evolutivo con l'identificazione delle aree di intervento e le azioni di *remediation*.

Le attività svolte nell'ambito del progetto hanno permesso di ottenere una valutazione relativa al livello di maturità della sicurezza IT dei sistemi in uso alla Fondazione.
Sono state identificate specifiche azioni correttive sugli scostamenti rilevati tra, risultati effettivi e quelli previsti, con la definizione di uno specifico *Remediation Plan,* che ha portato all'implementazione di altri progetti finalizzati a garantire:

- un miglioramento dell'erogazioni del servizio (sito internet/mail/applicativi);
- il rafforzamento della sicurezza e della continuità del servizio IT;
- l'aumento della digitalizzazione dell'Ente, sia in termini di servizi disponibili per gli utenti che di infrastruttura a servizio dei processi organizzativi interni alla Fondazione.

Piano di Continuità Operativa e Piano di Disaster recovery

La Fondazione, rientrando nella categoria degli Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale è tenuta a rispettare gli obblighi, gli adempimenti ed i compiti spettanti alle Pubbliche Amministrazioni, ai fini dell'attuazione della continuità operativa, come dettato dall'articolo 50-bis del Codice di Amministrazione Digitale.
Per attenersi a tali obblighi normativi, e consapevole della necessità ai fini organizzativi, nel 2017 la Fondazione ha avviato un progetto finalizzato alla predisposizione di due documenti molto importanti per assicurare una gestione sicura dei sistemi informatici. Nello specifico, si tratta dei seguenti Piani:

- Piano di Continuità Operativa (PCO): nel quale sono stati individuati tutti gli aspetti necessari da considerare per garantire la continuità operativa della Fondazione, in caso di accadimento di un evento "disastroso", individuando gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti da utilizzare per la gestione della continuità operativa. Tale Piano tiene conto delle potenziali criticità strutturali, tecnologiche, nonché

degli aspetti connessi alle risorse umane ed individua idonee misure preventive;
- il Piano di *Disaster Recovery* (PDR): il quale costituisce parte integrante del Piano di Continuità Operativa e stabilisce le misure tecniche ed organizzative per garantire il funzionamento dei centri di elaborazione dati e delle procedure informatiche rilevanti in siti alternativi a quelli di produzione.

Il processo per arrivare alla definizione del Piano di Continuità Operativa è stato complesso, in quanto frutto di molteplici attività ed aspetti critici da considerare. Nello specifico, sono state svolte le seguenti attività:
- definizione delle funzioni di governo della continuità operativa riguardanti l'organizzazione interna della Fondazione ed i riferimenti esterni ad essa, che dovranno esser coinvolti nella risoluzione dell'evento disastroso;
- assegnazione delle priorità di *recovery*, con la specifica non solo dei sotto-processi e dei sistemi risultati ad alto impatto e ad alto rischio a seguito dell'esecuzione della fase di Business Impact Analysis (BIA) e Risk Assessment, ma anche dei tempi di ripristino del servizio sulla base del Recovery Point Objective (RPO) e del Recovery Time Objective (RTO) di ciascun sotto-processo e sistema della Fondazione;
- classificazione dei diversi scenari di disastro che possono verificarsi e le conseguenti scelte di attivazione del Piano da adottare;
- definizione delle attività da svolgere in fase di gestione del disastro (i.e. *Crisis Management*), a partire dal momento in cui viene dichiarato il disastro fino al momento in cui il Servizio è stato ripristinato, con la specifica delle procedure di comunicazione interna ed esterna e attivazione dei Team Specialistico dei Sistemi Informativi e di Rete deputati alla fase di ripristino;
- recupero delle attività critiche di business, ovvero le attività da eseguire per garantire il ripristino dei sotto-processi di business critici per la Fondazione;
- definizione delle attività da svolgere per garantire il ritorno alla normale operatività e le attività da follow-up da implementare post-crisi;
- definizione del programma di revisione del Piano per garantire che il documento non perda di validità e/o efficacia nel corso del tempo;
- definizione delle attività di Test da svolgere per verificare l'efficacia del Piano;
- prevedere una specifica formazione del personale della Fondazione, in particolare delle risorse coinvolte nell'attivazione del Piano stesso,

affinché le stesse possano acquisire conoscenza del Piano e consapevolezza delle attività da eseguire in caso di necessità.

Il Piano di Continuità Operativa stabilisce le misure tecniche ed organizzative per garantire il funzionamento dei centri di elaborazione dati e delle procedure informatiche rilevanti in siti alternativi a quelli di produzione. Tale piano è stato sviluppato seguendo i seguenti step:

- identificazione di tutti i sistemi e degli applicativi che sono utilizzati nella Fondazione sui quali risulta applicabile il Piano di *Disaster Recovery*;
- descrizione in linea generale dell'infrastruttura di rete che utilizza la Fondazione e della soluzione di *Disaster Recovery* che è stata adottata;
- classificazione dei diversi scenari di disastro che possono verificarsi e le conseguenti scelte di attivazione del Piano da adottare;
- definizione delle funzioni di governo del *Disaster Recovery* riguardanti l'organizzazione interna della Fondazione Enasarco e i riferimenti esterni ad essa per far fronte al verificarsi dell'evento disastroso;
- definizione delle attività da svolgere in fase di gestione del disastro (ossia "Crisis Management"), a partire dal momento in cui viene dichiarato il disastro fino al momento in cui vengono ripristinati i Sistemi e le Tecnologie attraverso l'attivazione del Team Specialistico dei Sistemi Informativi e di Rete deputati alla fase di ripristino;
- definizione del programma di revisione del Piano per garantire che il documento non perda di validità e/o efficacia nel corso del tempo;
- definizione delle attività di Test da svolgere per verificare l'efficacia del Piano;
- prevedere una specifica formazione del personale della Fondazione, e in particolare delle risorse coinvolte nell'attivazione del Piano stesso, affinché le stesse possano acquisire conoscenza del Piano e consapevolezza delle attività da eseguire in caso di necessità.

La Fondazione per la realizzazione degli step sopraindicati relativi al *Disaster Recovery* (DR) ha adottato una soluzione *cloud-based*, basata su piattaforma *Azure* di Microsoft.
I suddetti Piani risultano essere interdipendenti e complementari tra loro, sulla base dell'entità dell'evento occorso e dello scenario di disastro verificatosi il Piano di *Disaster Recovery* dovrebbe essere considerato in concomitanza con il Piano di Continuità Operativa. Tuttavia, possono essere attivati anche in maniera indipendente l'uno dall'altro sulla base dell'entità e della tipologia del disastro occorso.

Ad ogni modo, entrambi i Piani (PCO e PDR), oltre ad adempiere a specifici obblighi normativi, rappresentano importanti strumenti per garantire la continuità operativa ed il miglioramento dei processi organizzavi interni, in linea con le linee strategiche della Fondazione contribuendo, inoltre, a preservare il valore e la reputazione di Enasarco.

Upgrade dei sistemi infrastrutturali

La Fondazione ha avviato nel 2016 un processo di semplificazione e razionalizzazione dell'infrastruttura con l'obiettivo di perseguire il duplice obiettivo di allineare l'infrastruttura informatica agli standard moderni aggiornando, al contempo, alcune componenti ormai in obsolescenza.
Nell'ottica di proseguire nell'efficientamento dei processi organizzativi interni, la Fondazione ha avviato il processo di *upgrade* dei sistemi infrastrutturali che ha interessato:

- ***Infrastruttura**:* è stato implementato un sistema iperconvergente (HCI), che ha consentito di unificare le componenti *server, storage* e *software*. Tale scelta è stata intrapresa con l'obiettivo di apportare una molteplicità di benefici tra cui:
  a) manutenzione semplificata;
  b) semplificazione della gestione del *computing*, dello *storage* e della rete;
  c) potenziale riduzione dei costi di fornitura/assistenza;

- ***Sistemi di backup***: è stato superato il supporto fisico, sostituito da un più moderno ed affidabile sistema di archiviazione tramite Cloud. Tale scelta rientra nell'ottica di efficientamento nella gestione delle informazioni e risulta perfettamente in linea con la politica di iperconvergenza dell'infrastruttura avviata dalla Fondanzione. Nello specifico è stato scelto come strumento cloud la piattaforma *Azure* di Microsoft;
- ***Sicurezza perimetrale***: è stato effettuato un importante aggiornamento ed ammodernato dello strato fisico di sicurezza dell'infrastruttura della Fondazione, in particolare degli apparati cosiddetti "Firewall".
- L'*upgrade* dei sistemi IT ha permesso di migliorare la qualità ed il controllo dei processi organizzativi interni a beneficio diretto della Fondazione e indiretto di tutti gli iscritti, i quali possono beneficiare di un'infrastruttura in grado di tutelare i propri dati.

5.
Considerazioni finali

Nel corso del quadriennio (2016-2019) di riferimento dell'attuale consiliatura, caratterizzato da un quadro generale sociale ed economico senza dubbio complesso ed in continua evoluzione, l'Enasarco ha improntato le proprie attività all'insegna del rinnovamento della politica gestionale, assumendo decisioni importanti, con conseguenti ricadute sulle relative progettualità ed attività.
La Fondazione, coerentemente con la propria missione istituzionale, che prevede la tutela previdenziale obbligatoria integrativa, l'assistenza, nonché la formazione e la qualificazione professionale degli agenti di commercio, ha continuato a porre al centro delle proprie progettualità l'interesse dei professionisti dell'intermediazione (agenti, rappresentanti di commercio e consulenti finanziari) e delle imprese preponenti.
L'Ente ha quindi sviluppato progetti ed iniziative in linea con le sei Linee di indirizzo Strategico illustrate nel presente documento: 1. Miglioramento ed innovazione digitale dei servizi a disposizione dell'utenza; 2. Sostenibilità economica del sistema previdenziale; 3. Trasparenza e comunicazione; 4. Qualità e controllo dei processi; 5. Valorizzazione delle Risorse Umane; 6. Rafforzamento dei sistemi informatici e crescita digitale dell'Ente.

Le linee di indirizzo strategico sono state sviluppate con coerenza, al fine di garantire il giusto equilibrio tra modernizzazione, miglioramento delle prestazioni e sostenibilità del Sistema.

Come ampiamente rappresentato nel Libro Bianco, la Fondazione ha concentrato i propri sforzi al fine di rafforzare il welfare ed agevolare l'accesso ai propri servizi in modo sempre più ampio agli iscritti. Ha pertanto proseguito il suo percorso verso il miglioramento dei servizi ed il rafforzamento della sostenibilità del sistema previdenziale di lungo termine, garantendo contestualmente un ben saldo percorso di trasparenza e modernizzazione della gestione.
L'impegno della Fondazione nei confronti degli iscritti è aumentato, anche attraverso, ad esempio, la previsione di una gamma più ampia di prestazioni atte a coprire sia la sfera familiare, sia quella lavorativa dei

professionisti dell'intermediazione (ossia contributi che possono rappresentare un aiuto non solo per l'agente, bensì anche per la sua famiglia).
Sempre sulla scia del proprio impegno di sostegno complessivo, la Fondazione, consapevole delle difficoltà attuali e future derivanti dal fenomeno della disintermediazione, dovuta alla trasformazione dei tradizionali modelli e delle abitudini commerciali dei clienti sempre più orientati all'utilizzo di dispositivi elettronici e digitali con i quali procedere ad acquisti *online,* ha intrapreso un apposito studio, anche in collaborazione con il Censis, volto a comprendere l'evoluzione del fenomeno. A fronte di questa trasformazione, la Fondazione ha ritenuto infatti indispensabile acquisire una chiara comprensione del fenomeno per poter valutare le migliori azioni future.
Il potenziamento dei servizi e l'erogazione delle prestazioni sono stati possibili grazie ad un attento andamento della gestione. Nel corso della presente consiliatura, tra le altre cose, la Fondazione ha continuato il processo di disinvestimento del patrimonio immobiliare, operando scelte di investimento in favore di soluzioni più liquide o più prontamente liquidabili.
Nonostante le congiunture storiche ed economiche, l'Ente ha saputo condurre azioni tali da garantire e rafforzare la propria solidità mediante strategie di investimento bilanciate, finalizzate ad un miglioramento del rapporto rischio-rendimento degli *assett* e ad impatto sociale positivo, confermando di fatto un crescente andamento della gestione istituzionale, che supera i 178 milioni di euro per il 2019 e riporta previsioni di budget in aumento per il 2020.
Il percorso di cambiamento che è stato portato avanti in questi ultimi anni, descritto nel presente documento, prende le mosse da un principio di apertura dell'Ente a logiche di rappresentanza democratica e di rinnovamento, in base alle quali, a partire dal 2016, è stato previsto il meccanismo di elezione diretta dei membri dell'Assemblea dei Delegati, Organo a sua volta chiamato all'elezione del Consiglio di Amministrazione.
Grazie all'innesto di questo nuovo meccanismo democratico, nel corso del 2020, gli agenti, i rappresentanti di commercio, i consulenti finanziari e le imprese preponenti torneranno ad eleggere i componenti dell'Assemblea dei Delegati per l'avvio della nuova consiliatura.
Con riferimento a tale evento, l'auspicio è quello di ottenere la più ampia partecipazione, in quanto solo in questo modo sarà possibile mantenere e valorizzare il processo di democratizzazione e rinnovamento dell'Ente avviato nel 2016.
Nonostante i notevoli progressi della Fondazione, tenuto conto della complessità crescente del contesto sociale ed economico di riferimen-

to, in rapida evoluzione, e degli sforzi necessari a mantenere un livello di servizio adeguato in tale contesto, permangono importanti sfide da affrontare.

- l'aggiornamento del Regolamento Elettorale al fine di integrare aspetti attualmente non disciplinati e/o chiarire alcune modalità operative collegate all'elezione degli Organi della Fondazione;
- agire sulla comunicazione al fine di proseguire il percorso di trasparenza e dialogo attivo con gli utenti;
- valutare l'opportunità di prevedere organi/gruppi endoconsiliari composti da esperti, per affrontare tempestivamente tematiche di particolare complessità tecnica;
- valorizzare le sedi periferiche, proseguendo nel processo di miglioramento dell'accessibilità all'Ente da parte dell'utenza.

Nella convinzione che la Fondazione continuerà a svolgere un ruolo attivo di supporto per i professionisti dell'intermediazione e le imprese preponenti, invitiamo tutti gli stakeholders e gli utenti interessati a mantenersi costantemente informati sulle principali novità consultabili sui canali social Linkedin, Facebook, Twitter e Instagram e sulla pagina web del sito istituzionale http://www.enasarco.it.

Appendice

Consiglio di Amministrazione

Ruolo	Membro
Presidente	Gianroberto Costa
Vice Presidente	Giovanni Maggi
Vice Presidente	Costante Dario Persiani
Consigliere	Brunetto Boco
Consigliere	Leonardo Catarci
Consigliere	Luca Gaburro
Consigliere	Antonino Marcianò
Consigliere	Antonello Marzolla
Consigliere	Luca Matrigiani
Consigliere	Alfonsino Mei
Consigliere	Francesco Milza
Consigliere	Alberto Petranzan
Consigliere	Pierangelo Raineri
Consigliere	Davide Ricci
Consigliere	Gianni Guido Triolo

L'attuale Consiglio di Amministrazione è in carica dall'08.06.2016

Collegio dei Sindaci

Ruolo	Membro
Presidente	Giovanna Ceribelli
Sindaco effettivo	Oriana Calabresi
Sindaco effettivo	Angela Lupo
Sindaco effettivo	Massimo Palladino
Sindaco effettivo	Marco Valsecchi
Sindaco supplente	Angela Ferrante
Sindaco supplente	Alessandro Ghilardi
Sindaco supplente	Stefania Zuena

L'attuale Collegio dei Sindaci è in carica dal 30.10.2018

Assemblea dei Delegati

Componenti dell'Assemblea	
Claudio Albonetti	Franco Damiani
Amedeo Gismondi	Rita Notarstefano
Fabio Antonini	Assunta De Cillis
Nico Gronchi	Tullio Nunzi
Bruno Bilucaglia	Patrizia De Luise
Franco Iemmallo	Maurizio Ottolini
Loretto Boggian	Luigi De Mitri Pugno
Danilo Lelli	Alberto Palella
Fabrizio Bussone	Riccardo Di Fausto
Roberto Lodi	Marcella Panucci
Paolo Carra	Francesca Di Girolamo
Luigi Lupi	Silvio Perciballi
Giuseppe Carriero	Giovanni Di Pietro
Maria Simonetta Maffizzoli	Massimiliano Polacco
Pier Franco Casadio	Luigi Doppietto
Roberto Manzoni	Ciro Sinatra
Mirco Ceotto	Francesco Fantazzini
Manlio Marucci	Giuseppe Stefanini
Giancarlo Vincenzo Coccia	Fabrizio Forastieri
Giovanna Antonella Mavellia	Rodolfo Stropeni
Martino Colella	Alberto Forti
Giovanni Montato	Osvaldo Trancalini
Giuseppe Giuliano Coppola	Antonio Fricano
Vittorio Mori	Carlo Trevisan
Manfredo Cornaro	Eugenio Gattolin
Paolo Murenu	Dario Zanatta
Raffaella Corsetti	Marcello Gozzi
Mario Nicolai	Andrea Zanchetta
Pietro Livio Dalla Vecchia	Marcello Gribaldo
Raffaele Nicoletti	Roberto Zellini

L'attuale Assemblea dei Delegati è in carica dal 29.04.2016.

✍ Note

STAMPATO IN ITALIA
nel mese di giugno 2020
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)