



Mefop

# **L'esternalizzazione: profili di responsabilità e prospettive per Fondi pensione e Fondi sanitari**

Damiana Mastantuono  
Paolo Pellegrini  
10 dicembre 2020

# Outsourcing



Mefop

- L'*outsourcing* può definirsi una pratica in base alla quale un'impresa detta committente o *outsourcee*, affida determinate fasi del suo processo produttivo ad un'altra impresa, detta *outsourcer*, in luogo di svolgerle direttamente con la propria struttura
- L'evoluzione dell'esternalizzazione dalle attività secondarie a quelle «core»
- In Italia, **la Cassazione** ha definito l'*outsourcing* «*il fenomeno che comprende tutte le possibili tecniche mediante cui un'impresa dismette la gestione diretta di alcuni segmenti dell'attività produttiva e dei servizi che sono estranei alle competenze di base*»

In base al tipo di attività oggetto di outsourcing e alla loro complessità, si hanno quattro modalità di outsourcing

- **OUTSOURCING TRADIZIONALE:** attività lontane dal core business e poco complesse;
- **OUTSOURCING TATTICO:** attività lontane dal core business e complesse;
- **OUTSOURCING DI SOLUZIONE:** attività vicine al core business ma queste non sono complesse;
- **OUTSOURCING STRATEGICO:** se sono attività vicine al core business e sono particolarmente complesse. In questo caso tra il provider e l'impresa cliente si viene a creare una partnership.

# Outsourcing e Investitori di welfare



- Sia nel caso dei Fondi pensione che dei Fondi sanitari, i processi di outsourcing rappresentano processi strategici che responsabilizzano il Fondo in un'attività complessa che parte dalla selezione e finisce non solo nel monitoraggio ma anche nelle valutazioni programmatiche di pianificazione e sviluppo
- La strada aperta dalla Direttiva IORP II, per i Fondi pensione, può essere di ausilio per capire come i vari enti debbano comportarsi nella scelta delle funzioni da esternalizzare: «Le linee Guida dei Fondi sanitari soci Mefop»

# La gestione previdenziale/sanitaria



Mefop

- Previdenza complementare

## ESISTE UN MODELLO «Speciale»

E' identificato un modello giuridico di riferimento «TIPICO» rispetto al quale sono chiari soggetti; responsabilità, regole e eccezioni

- Limiti alla gestione, quantitativi e qualitativi
- Particolari tutele per la gestione dei rischi biometrici
- Regole anche di processo, trasparenza, rendicontazione

ESISTE UNA GOVERNANCE DEL PROCESSO DI GESTIONE CODIFICATA

I PRINCIPI GENERALI DI BUON GOVERNO SONO SUPERATI E DETTAGLIATA IN UNA DISCIPLINA SETTORIALE

- Sanità integrativa

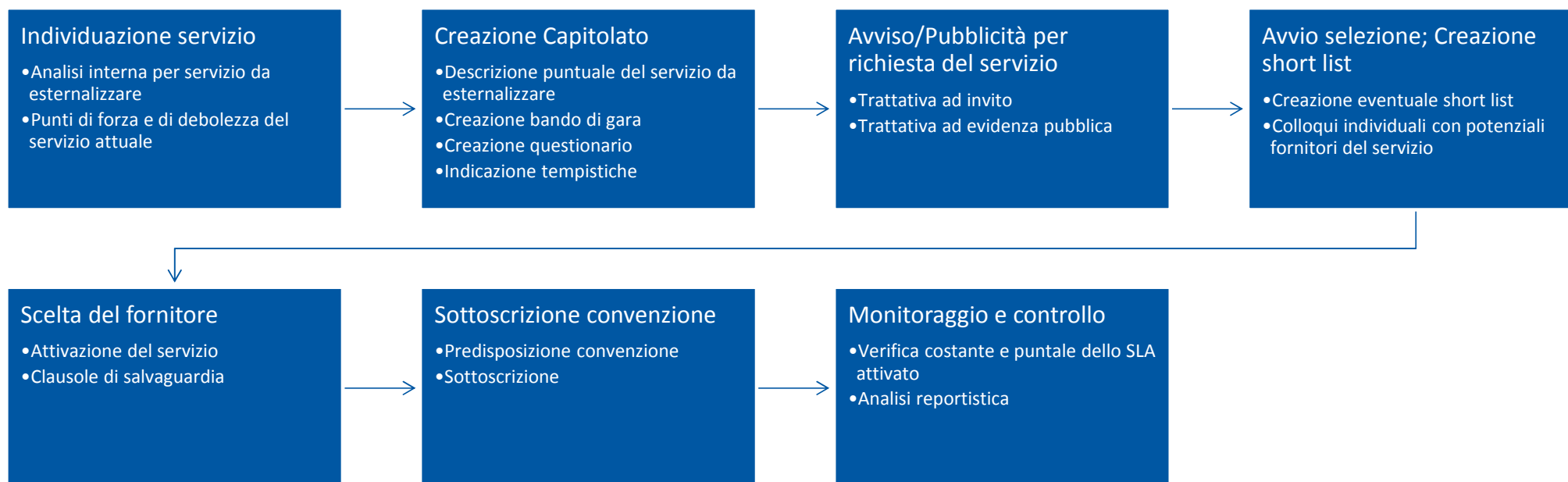
## IL MODELLO È ATIPICO

- I soggetti non qualificati restrittivamente
- Non è affrontato il tema della stabilità
- Non esiste vigilanza prudenziale
- Molteplici i servizi esternalizzabili, da quelli «professionali» a quelli «generalisti»

PRIMA DI LAVORARE SUI PROCESSI OCCORRE DESCRIVERE UN MODELLO E I SUOI PRESIDI

DIFFICILE ANCHE RIFERIRSI ALLA DISCIPLINA GENERALE (MODELLO ASSICURATIVO), cfr. ultra

# Il processo di esternalizzazione (schema valido per FP e FS)



- Influisce sul sistema di governo
  - Trasparenza e prevenzione dei conflitti
  - Legalità e compliance
  - Efficacia e efficienza
  - Controllo e gestione rischi
  - Miglioramento continuo e re-internalizzazione
- Influisce sul complesso dei rischi operativi
- Influisce sui livelli di compliance (rischio legale)
- Influisce sul livello di servizio

# E nei Fondi sanitari

- Assoluta discrezionalità della scelta di esternalizzare
- Mancanza assoluta di norme di presidio ad eccezione di quelle ricavabili dal diritto comune e associativo e dalle buone prassi
- Mancanza di una regolamentazione minima del SISTEMA DI GOVERNO, per cui il tema delle esternalizzazione rappresenta un corollario a livello giuridico ( MA ATTENZIONE ALLA PRASSI : rischi altissimi derivanti dalle esternalizzazioni nei FS)
- Tanti, anzi tantissimi servizi «riservati» e «generalisti»



# La «regina» delle esternalizzazioni!



Mefop

## La gestione del piano sanitario e socio sanitario (riferimenti normativi e costitutivo statutari)

- I fondi integrativi del Servizio sanitario nazionale sono autogestiti. Essi possono essere affidati in gestione mediante convenzione, da stipulare con istituzioni pubbliche e private che operano nel settore sanitario o sociosanitario da almeno cinque anni, secondo le modalità stabilite con decreto ...
- « Il Fondo Sanitario...è preposto ad erogare agli iscritti ed ai rispettivi familiari beneficiari prestazioni integrative e sostitutive di quelle fornite dal Servizio Sanitario Nazionale ...con rimborsi operati in via diretta, ovvero, in tutto od in parte, per il tramite di polizze di assistenza sanitaria, di cui risulti o si renda contraente».



# Piano sanitario. Mandato sanitario. Copertura assicurativa



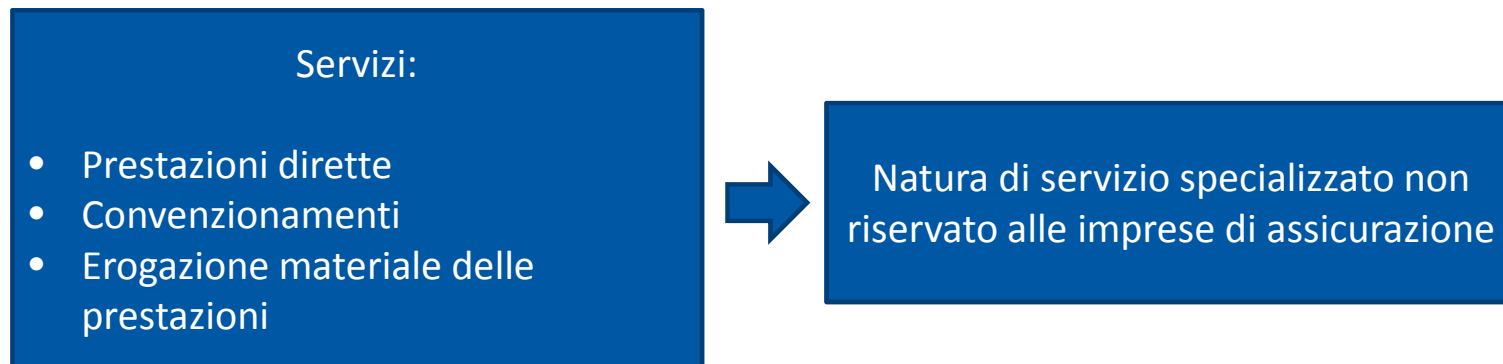
Separare i due momenti:

- La strategia sanitaria: Il Piano socio sanitario
- La gestione del piano sanitario: il mandato di gestione sanitaria

Separare i contenuti del mandato:

- Attività e servizi sia sanitari che non sanitari
- Prestazioni dirette e rimborsi

Tipologia contratto	
Contratto di assicurazione ex art. 1891	Assicurazione per conto altrui o per conto di chi spetta
Mandato misto	Offerta commerciale di beni e servizi in natura anche non assicurativa



# Utilizzo virtuoso del mercato ... le prospettive

## IL SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE E ALLA GESTIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO

- Necessità di investire sulla «cultura del rischio» e su sistemi di gestione integrata del rischio (IRM)
- Introdurre processi gestionali solidi, supportati da processi di data management
- Portare a completamento e innovare su digitalizzazione, smart working e organizzazione

## IL CRESCENTE RUOLO DEL MERCATO DEI SERVIZI DI SANITA' INTEGRATIVA

- Sistemi e piattaforme gestionali e previsionali. Dai BIG DATA alla DIGITALIZZAZIONE
- Mercato dei servizi innovativi - il ruolo delle tecnologie; dei DEVICES; delle piattaforme di TELEMEDICINA
- I servizi di PRESA IN CARICO organizzazione di mezzi e professionisti

# L'evoluzione dell'outsourcing da due prospettive diverse



Per i Fondi pensione la regolazione dei processi di outsourcing rappresenta un'opera di RIFINITURA di una COSTRUZIONE COLLAUDATA



Per i Fondi sanitari la regolazione dei processi di outsourcing è un laboratorio che anticipa un lavoro di EDIFICAZIONE che tocca ancora le FONDAMENTA

**SPINTE NORMATIVE e CULTURALI**



## Opportunità

Coprogettazione dei servizi esternalizzati / attività di partenariato

Permeabilità tra Ente e mercato. L'outsourcer legge i bisogni del «cliente»

La sfida dell'innovazione



# **LE ESTERNALIZZAZIONI DEI FONDI PENSIONE DOPO IORP II**

---

## Art. 5-septies D.Lgs. 252/05

- Esterualizzazione di attività e funzioni, comprese le funzioni fondamentali
- Responsabilità finale in capo a CdA
- Rischi connessi all'esternalizzazione da considerare nella politica di gestione dei rischi

# Esternalizzazioni

- **Nozione di esternalizzazione:** presuppone la facoltà di svolgere l'attività tipica del fondo in proprio
- Incarico depositario non è esternalizzazione
- **Politica scritta di esternalizzazione e scelta del fornitore** (motivazione, processo di selezione, monitoraggio, ri-esternalizzazione) – revisione triennale
- Attenzione a definizione condizioni, monitoraggio, valutazione, conflitti di interesse, continuità operativa



Esternalizzazione: **garantire** che le relative modalità siano tali da non determinare anche uno solo dei seguenti effetti

- a) arrecare un pregiudizio alla qualità del sistema di governo del fondo
- b) determinare un indebito incremento del rischio operativo
- c) compromettere la capacità della COVIP di verificare l'osservanza degli obblighi gravanti sul fondo
- d) compromettere la capacità del fondo di fornire un servizio continuo e soddisfacente agli aderenti e ai beneficiari

Gestione amministrativa

Gestione finanziaria

Funzioni fondamentali



- comunicazione a Covip con invio copia della convenzione **entro 30 giorni dalla sottoscrizione e prima della decorrenza**
- (no autorizzazione Covip)
- Per outsourcers non soggetti a vigilanza inserire clausola con poteri ispettivi Covip e Revisione interna

# Orientamenti su attribuzione incarichi funzioni fondamentali



## **Fondi negoziali di nuova istituzione**

- Conversione controllo interno in Revisione interna
- Selezione della funzione di gestione del rischio attraverso inviti ad offrire pubblici (normalmente gli avvisi sono stati pubblicati sul sito Mefop) o inviti ad offrire riservati solo ad alcuni soggetti scelti tra quelli attivi nel settore (studi attuariali, società di audit, advisor finanziari e altri soggetti che si sono affacciati più di recente).
- Assegnazione della funzione di gestione del rischio ad apposita risorsa interna del fondo, in alcuni casi convertendo la funzione finanza in risk manager.

**Fondi preesistenti di estrazione bancaria e assicurativa** ricorrente il ricorso alle funzioni omologhe presso la parte datoriale (procedura autorizzativa Covip)

## **Alcuni fondi preesistenti più piccoli**

- Assegnazione della funzione di Revisione interna al Collegio sindacale o ad un singolo sindaco
- Assegnazione della funzione di gestione del rischio a membro CdA

## Esterualizzazione Funzioni fondamentali a soggetti con funzione analoga nell'impresa promotrice

- Disposizioni procedurali per il rilascio dell'autorizzazione di cui all'art. 5-bis, comma 3, del Decreto, avente per oggetto l'**esterualizzazione**, in tutto o in parte, delle funzioni fondamentali allo stesso soggetto o unità organizzativa cui è affidata una funzione simile nell'impresa promotrice.
- In base al Decreto, ciò è possibile solo previa autorizzazione della COVIP, qualora sia dimostrato che eventuali conflitti di interesse siano adeguatamente prevenuti o gestiti

- 32 bis e 32 ter Nuovo regolamento procedure (attesa versione definitiva)
- Istanza inviata via pec con allegati:
  - Relazione CdA illustrativa delle ragioni della scelta e modalità di gestione di eventuali conflitti interesse con l'impresa
  - Dichiarazione legale rappresentante impresa promotrice con disponibilità impresa a volgere per il tramite di quei soggetti la funzione per conto del fondo
  - Dichiarazione a firma del soggetto destinatario dell'incarico di consapevolezza di essere assoggettato alla vigilanza Covip e si impegna:
    - 1) svolgere l'incarico affidato in conformità al decreto n. 252 del 2005 e unicamente nell'interesse del fondo pensione e dei suoi iscritti e beneficiari;
    - 2) effettuare le comunicazioni previste dal decreto n. 252 del 2005;
    - 3) effettuare, ove ne ricorrano le condizioni, le segnalazioni alla COVIP di cui all'art. 5-bis, comma 5, del decreto n. 252 del 2005.
- **La Covip «autorizza il fondo» quindi si resta in attesa di provvedimento finale Covip**

# Altre esternalizzazioni

- «Ulteriori esternalizzazioni per altre attività» (es. funzione finanza)
- Informativa a Covip entro 30 giorni dalla sottoscrizione a prescindere dalla decorrenza del contratto (il contratto va inviato solo su richiesta della Covip)
- Informativa: nome fornitore, luogo ubicazione, attività esternalizzata, data inizio fornitura e durata
- Comunicare anche variazioni, successiva cessazione e modalità di re-internalizzazione

- Clausole contrattuali da aggiornare
  - richiesta dati e informazioni da Covip e possibilità di ispezioni con accesso ai locali (ove manchi vigilanza prudenziale di altra Autorità)
  - possibilità di controlli (audit) con accesso ai locali per funzione di revisione interna del fondo

# Clausola integrativa del contratto di esternalizzazione



Mefop

- In riferimento al contratto n.... relativo alla esternalizzazione della seguente attività.....le parti si impegnano al rispetto di quanto di seguito specificato.
- In conformità a quanto specificato nelle Direttive Covip del 29 luglio 2020, che richiamano l'art. 19, comma 2, lett. i), del decreto n. 252/2005, è attribuito alla COVIP il potere di richiedere informazioni sulle esternalizzazioni al fornitore che è pertanto tenuto a cooperare con l'Autorità.
- Il fondo e la Covip hanno accesso effettivo ai dati relativi alla funzione o attività esternalizzata.
- La Covip ha il potere di effettuare ispezioni presso i fornitori delle attività esternalizzate, accedendo ai relativi locali, se gli stessi non sono già sottoposti a vigilanza prudenziale di altra Autorità.
- A tal fine l'aggiornamento di tale contratto viene trasmesso alla Covip al fine di dichiarare eventuali modifiche del luogo di ubicazione del soggetto outsourcer in modo da consentire sempre l'accesso effettivo da parte dell'Autorità ai locali commerciali del fornitore del servizio.
- Si precisa che la funzione di Revisione interna del fondo estende i propri poteri di controllo sull'attività del soggetto fornitore anche mediante sopralluoghi presso la sede dello stesso e verifica l'adeguatezza dei piani di emergenza da quest'ultimo adottati, che a tal fine devono essere trasmessi al fondo.
- Si prega di riscontrare per accettazione.



# Esteralizzazione dell'advisor?

- **Nozione di esteralizzazione:** attività e le funzioni che il fondo è tenuto ad effettuare e ad istituire per la natura delle proprie attività e per legge ma che, pur potendo svolgere internamente, per ragioni di opportunità, affida in outsourcing
- L'advisor finanziario è una figura eventuale prevista dalla delibera Covip 16 marzo 2012 con compiti di supporto e consulenza in merito alla gestione finanziaria
- Ove svolgesse i compiti tipici della funzione finanza o assumesse l'incarico di gestione del rischio sarebbe esteralizzazione viceversa trattandosi di figura di consulenza eventuale non è esteralizzazione

# Prassi adottate dai fondi

- Approccio minimalista (service amministrativo e funzioni fondamentali esternalizzate)
- Approccio onnicomprensivo (clausola audit inserita in tutti i contratti/convenzioni)

# Spunti di riflessione per i servizi amministrativi



- Controlli
- Sicurezza informatica
- Analisi dei dati
- Digitalizzazione
- Servizi a valore aggiunto innovativi
- Gestione evolutiva dell'area riservata