

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

Prof.ssa Maria Teresa Bianchi

Roma, 10 dicembre 2020

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- La Direttiva IORP II ha ridisegnato la logica dei Fondi Pensione; il fine è quello di creare un sistema di governo che garantisca una gestione sana, prudente e trasparente.
- Ciò si realizza attraverso:
- una struttura organizzativa trasparente e adeguata
- una trasmissione efficace delle informazioni.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Il tema della esternalizzazione riguarda oggi anche la sanità integrativa oltre che la previdenza complementare.
- In generale, quindi, l'analisi della propria struttura organizzativa è il primo elemento di strategia che un qualsiasi ente deve fare.
- La strada aperta dalla Direttiva IORP II può essere di ausilio per capire come i vari enti debbano comportarsi nella scelta delle funzioni da esternalizzare.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- La norma sancisce il criterio di proporzionalità, secondo il quale ogni Fondo deve adottare le nuove regole, ma deve tener presente la propria struttura e le proprie risorse.
- Ciò comporta la possibilità d'esternalizzare alcune funzioni.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Prima di capire quali funzioni possano essere esternalizzate, occorre capire cosa significhi esternalizzare e perché esternalizzare.
- Esternalizzare significa: trasferire servizi e funzioni interni a un'azienda a fornitori esterni, si parla, infatti, di terziarizzazione delle funzioni.
- Ciò implica una scelta di programmazione chiara.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Quando si decide di esternalizzare occorre effettuare un'analisi costi/benefici – rischi/opportunità rispetto all'ipotesi di gestire la funzione all'interno.
- Ecco perché la scelta di esternalizzare è una scelta di programmazione, secondo la quale si ritiene opportuno non costruire la funzione all'interno, affidandola a personale competente, ma farla ricoprire da professionisti esterni all'azienda.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Si esternalizza quando:
- 1) svolgere la funzione *in house* è troppo costoso, o perché non si hanno le competenze adeguate e, quindi, bisognerebbe dotarsi di altro personale, o perché non si ritiene l'attività *core* e, quindi si preferisce affidarla a personale esterno;
- 2) svolgere la funzione *in house* comporterebbe un irrigidimento della struttura con connesso incremento dei costi e diminuzione delle risorse da dedicare ai processi aziendali.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Di contro, esternalizzare significa:
- 1) minore sviluppo di competenze all'interno dell'azienda;
- 2) fuoriuscita di informazioni rispetto alle funzioni *in house*;
- 3) maggiore difficoltà nella raccolta dei flussi informativi.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Non tutte le funzioni possono/debbono essere esternalizzate.
- Le funzioni *core* non possono essere esternalizzate
- Le funzioni “sensibili” non dovrebbero essere esternalizzate.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- In genere si esternalizzano:
- gestione del personale
- amministrazione e finanza
- servizi informatici, alla manutenzione
- logistica, pulizie, portineria, mensa
- affari legali
- sicurezza e qualità
- strategia
- marketing
- pubblicità e comunicazione
- ricerche di finanziamenti
- progetti di delocalizzazione

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- La direttiva IORP II delinea tre funzioni fondamentali:
- 1) Funzione di Risk Management;
- 2) Funzione di Internal Auditing;
- 3) Funzione Attuariale
- Tre funzioni che implicano non solo il reperimento di risorse dedicate (interne o esterne), ma anche una ridefinizione dei processi e delle procedure dell'intera organizzazione.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- I Fondi inoltre dovranno redigere **policy scritte** per le funzioni fondamentali e le attività esternalizzate.
- Tali politiche scritte dovranno essere analizzate dall'organo di amministrazione almeno ogni tre anni, e modificate in caso di variazioni significative del settore interessato.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Il Risk Manager assolve ad un compito preciso che è, secondo quanto disposto dalla normativa, la capacità del Fondo di dotarsi di un sistema di gestione dei rischi che definisca le strategie, i processi e le procedure di segnalazione, in grado di individuare, misurare, monitorare, gestire e segnalare i rischi e le relative interdipendenze, a livello **individuale e aggregato**, ai quali il Fondo è o potrebbe essere esposto.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- L'internal auditing deve essere proporzionale alla dimensione del Fondo, deve avere autonomia di giudizio e deve essere indipendente rispetto alle funzioni operative.
- La funzione di revisione interna verifica:
 - la correttezza dei processi gestionali ed operativi
 - l'attendibilità delle rilevazioni contabili e gestionali
 - l'adeguatezza e l'efficienza del sistema di controllo interno delle attività esternalizzate
 - degli elementi riguardanti l'assetto organizzativo del sistema di governance del Fondo
 - la funzionalità dei flussi informativi

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Laddove il Fondo Pensione copra direttamente rischi biometrici e garantisca un rendimento degli investimenti o un determinato livello di prestazione, dovrà obbligatoriamente nominare una figura indipendente, interna o esterna, che sia titolare della Funzione Attuariale

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- La funzione attuariale dovrà:
- coordinare e supervisionare il calcolo delle riserve tecniche
- verificare l'adeguatezza delle metodologie e dei modelli sottostanti utilizzati per il calcolo delle riserve tecniche e le ipotesi fatte a tal fine
- verificare la sufficienza e la qualità dei dati utilizzati nel calcolo delle riserve tecniche
- confrontare le ipotesi sottese al calcolo delle riserve tecniche con i dati desunti dall'esperienza;
- attestare l'affidabilità e l'adeguatezza del calcolo delle riserve tecniche;
- formulare un parere sulla politica assicurativa di sottoscrizione globale, nel caso in cui il Fondo pensione disponga di tale politica;
- formulare un parere sull'adeguatezza degli accordi di assicurazione nel caso in cui il Fondo pensione disponga di tali accordi;
- contribuire all'attuazione efficace del sistema di gestione dei rischi.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- I Fondi Pensione hanno la possibilità di esternalizzare funzioni o altre attività, comprese le Funzioni Fondamentali. La responsabilità finale rimane comunque in capo all'organo di amministrazione del Fondo.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- I Fondi Pensione che esternalizzano funzioni fondamentali o altre attività devono in ogni caso garantire:
- la qualità del sistema di governo del Fondo
- un adeguato il livello del rischio operativo
- la capacità della COVIP di verificare l'osservanza degli obblighi gravanti sul Fondo
- la capacità del Fondo di fornire un servizio continuo e soddisfacente agli aderenti e ai beneficiari
- In caso di esternalizzazione di funzioni fondamentali, della gestione amministrativa o finanziaria, il Fondo deve dare preventiva comunicazione a COVIP prima dell'operatività. La normativa conferisce a COVIP la possibilità di effettuare ispezioni nei locali del fornitore delle attività esternalizzate, qualora non sia già sottoposto a vigilanza prudenziale di altra autorità di vigilanza.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Quando il Fondo decide di esternalizzare deve scegliere il partner corretto con le giuste professionalità, ma deve anche verificare l'accuratezza della tenuta dei dati sensibili.
- E' necessario verificare il flusso informativo verso e dall'outsourcer.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- La scelta di esternalizzazione è una scelta di efficienza.
- Se l'esternalizzazione garantisce risparmi in termini di risorse, processi, garantendo comunque i corretti flussi, allora vale la pena esternalizzare e consentire il focus sulle funzioni *core*.
- Se l'esternalizzazione non migliora l'efficienza, crea disfunzioni informative e non migliora le funzioni *core*, non si deve esternalizzare.

L'esternalizzazione delle attività: le economie di scala e gli ulteriori profili economico-aziendali

- Il benchmark fra insourcing ed outsourcing va valutato in termini di efficienza e, dunque di economicità.
- Il risultato finale deve essere un complessivo miglioramento della flessibilità, nel mantenimento del controllo dei flussi informativi.
- Corretta la possibilità per COVIP di ispezionare l'outsourcer.