

Ministero dell'economia e delle finanze, del proprio sistema informatico di negoziazione in modalità ASP (*Application Service Provider*) delle pubbliche amministrazioni e degli altri soggetti pubblici che si avvalgono di Consip S.p.A. e novità al Regolamento di esecuzione ed attuazione del Codice Appalti;

4. Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83, c.d. "*Decreto Crescita 1*", convertito dalla legge 7 agosto 2012 n.134, riguardante l'attuazione dell'Agenda digitale e trasparenza nella Pubblica Amministrazione con istituzione dell'Agenzia per l'Italia Digitale;
5. Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179, c.d. "*Decreto Crescita 2*", convertito dalla Legge 17 dicembre 2012 n. 221, contenente diverse disposizioni di interesse per l'attuazione dell'Agenda digitale italiana e l'identità digitale. Tra le principali misure in materia di identità digitale si segnalano: 1) l'ampliamento delle possibili utilizzazioni della carta d'identità elettronica; 2) il rilascio gratuito del documento unificato, mediante utilizzo di tutte le risorse disponibili a legislazione vigente per la tessera sanitaria; 3) l'istituzione dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) con integrazione dei dati dei cittadini attualmente registrati in anagrafi istituite presso altre amministrazioni, nonché dei dati relativi al numero e alla data di emissione e di scadenza della carta di identità della popolazione residente; 4) misure per la trasmissione di documenti per via telematica tra diverse amministrazioni pubbliche ed altro;
6. Legge 6 novembre 2012, n. 190 – Legge c.d. anticorruzione, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione;
7. Decreto Legislativo 9 novembre 2012, n. 192, recante modifiche al Decreto Legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, per l'integrale recepimento della direttiva 2011/7/UE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali, a norma dell'articolo 10, comma 1, della legge 11 novembre 2011, n. 180;
8. Decreto Legislativo 15 novembre 2012, n. 218, recante Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, recante codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni

in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2, della legge 13 agosto 2010, n. 136.

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione, nominato dall'Assemblea dei soci del 23 luglio 2012, ed è composto, secondo la specifica previsione di cui all'art. 4, comma 9 del decreto legge n. 87 del 27 giugno 2012, da tre membri, di cui due dipendenti dell'amministrazione economico-finanziaria ed il terzo con funzioni di Presidente ed Amministratore Delegato.

2.b) Rinviano a quanto ampiamente illustrato nelle precedenti relazioni sul complesso degli indirizzi che, a livello comunitario e nazionale, orientano l'attività di Sogei, si rammenta che i programmi della Società, con riferimento ai rapporti con il principale cliente istituzionale (il MEF), sono il risultato di un processo che si articola in una serie di atti e vede il coinvolgimento di una pluralità di soggetti (linee-guida in materia di informatica pubblica emanate dal Ministro per la Pubblica amministrazione e l'innovazione; atto di indirizzo del MEF verso il Dipartimento delle finanze; piani triennali delle Agenzie e delle altre strutture organizzative dell'Amministrazione fiscale; convenzioni stipulate dal Dipartimento con le singole Agenzie), concretizzandosi infine nella stipula del "Contratto di servizi-quadro" (modificato ed integrato per effetto dell'Atto Aggiuntivo stipulato il 15 luglio 2009 per il triennio 2009-2011, previo parere favorevole del Consiglio di Stato e di DigitPa oggi Agenzia per l'Italia Digitale) con il Dipartimento delle Finanze e dei "Contratti esecutivi" (prima annuali, ora generalmente triennali) con le varie strutture organizzative dell'Amministrazione finanziaria: oltre al Dipartimento delle Finanze, le Agenzie fiscali (Entrate, Territorio, Demanio e Dogane), la Guardia di Finanza, l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato, Equitalia S.p.A., gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, la Scuola Superiore economia e finanze.

Con riferimento al nuovo CSQ l'argomento verrà più ampiamente illustrato nel capitolo 7.

In attesa della definizione di tale *iter*, il Governo con il D.L. 2 marzo 2012, n. 16² (convertito nella legge n.44 del 26 aprile 2012), al fine di garantire l'unitarietà del Sistema informativo della fiscalità e la continuità operativa e

² Articolo 5, commi 4, 5 e 6

gestionale necessarie per il conseguimento degli obiettivi strategici (contrasto all'evasione e all'elusione fiscale) ha previsto che il rapporto di servizio tra l'Amministrazione Finanziaria e Sogei fosse prorogato fino al completamento delle procedure in corso per la stipula del nuovo atto regolativo e che fossero immediatamente efficaci i piani di attività ad esso correlati. Sono stati pertanto, via via, prorogati i rapporti contrattuali utilizzando istituti già previsti dal precedente Contratto di Servizi Quadro, composti in maniera da salvaguardare l'impianto logico del nuovo contratto.

Nel corso del 2013 è stato riattivato dal Dipartimento delle Finanze l'iter autorizzativo relativo al nuovo contratto per il periodo 2012-2017, con richiesta di pareri alle autorità competenti.

3. PRINCIPALI ATTIVITA' DI SOGEI NELL'ESERCIZIO 2012

Si riportano di seguito dati ed elementi essenziali sulle attività svolte da Sogei nell'esercizio 2012:

- per il Dipartimento delle Finanze, il 2012 è stato caratterizzato dall'introduzione sperimentale dell'imposta municipale sugli immobili (IMU). In questo ambito Sogei ha fornito supporto per la valutazione degli effetti di gettito, la determinazione del riparto del Fondo sperimentale di riequilibrio erogato dal Ministero dell'Interno a copertura dell'eventuale mancato gettito dei comuni, nonché il monitoraggio del gettito effettivo e l'analisi del comportamento dei contribuenti.

E' stato, altresì, realizzato un nuovo strumento web di supporto al Dipartimento delle Finanze per l'interrogazione della banca dati statistica sulle imposte che gravano sui veicoli, in particolare per le imposte di bollo e di trascrizione.

Inoltre, in attuazione del D.L. n. 98/2011, convertito nella Legge n. 111 del 15.7.2011, sono state completate ed estese a tutte le commissioni tributarie le funzionalità che consentono al personale di inviare gli avvisi di trattazione e le comunicazioni del dispositivo alle parti processuali tramite il servizio di PEC.

Nell'ambito del progetto di evoluzione del Servizio di Vigilanza, sono state completate la progettazione di dettaglio e la realizzazione dello strumento informatico che ha lo scopo di supportare gli Uffici di Vigilanza nelle fasi di individuazione e selezione dei procedimenti amministrativi, gestiti dalle Agenzie fiscali, a rischio di non conformità ai principi di trasparenza, imparzialità e correttezza e di consentirne il monitoraggio.

Sogei ha proseguito le attività di supporto al Dipartimento delle Finanze (DF) per la realizzazione del Sistema di Mappatura del Dipartimento e per la sua integrazione all'interno della Mappatura generale del Sistema informativo della fiscalità, con l'adozione di un approccio metodologico comune, che consente una conoscenza e una rappresentazione strutturata dell'intero contesto in modo integrato, condiviso, interattivo, navigabile e dinamico.

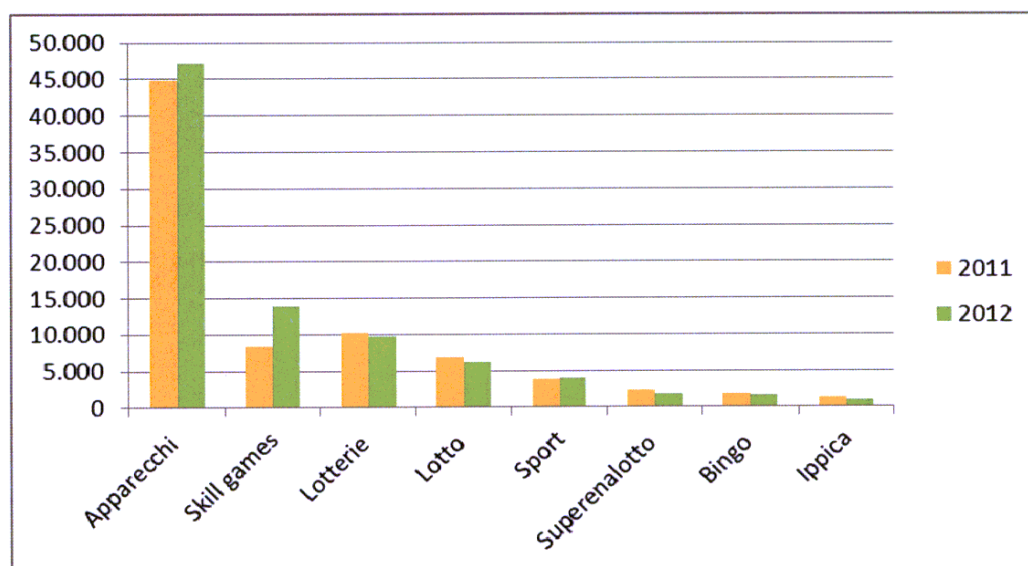
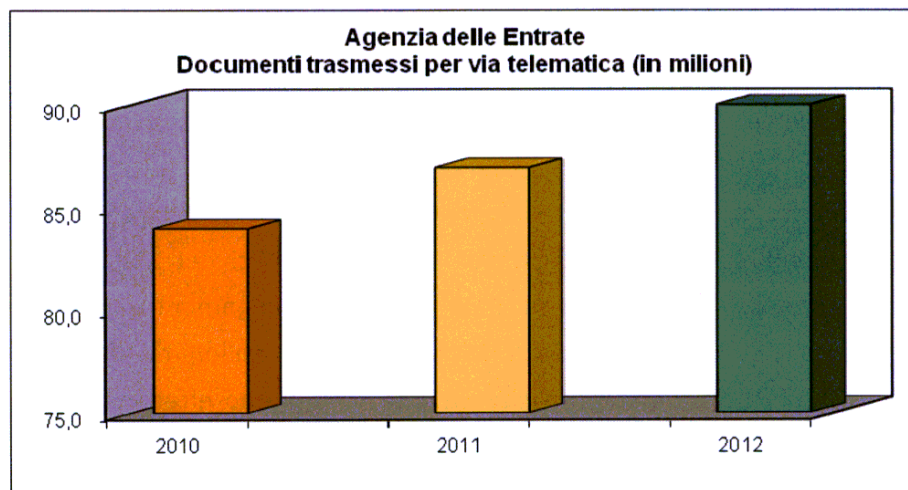
- nel 2012 per l'Agenzia delle Entrate, le principali linee di intervento di Sogei hanno riguardato il supporto alle aree strategiche di prevenzione e contrasto all'evasione, nonché ai servizi resi ai contribuenti e alla collettività. Inoltre, è stata avviata un'attività di studio per l'implementazione del regime speciale definito Mini One Stop Shop, previsto dalla Direttiva 2008/8/CE del Consiglio Europeo del 12 febbraio 2008, che modifica la direttiva 2006/112/CE per quanto riguarda il luogo delle prestazioni di servizi. Nel corso dell'anno si è proceduto all'individuazione centralizzata delle dichiarazioni presentate per l'anno d'imposta 2009 da sottoporre a controllo documentale, tramite l'applicazione di criteri selettivi stabiliti con provvedimenti del Direttore dell'Agenzia, specifici per tipologia di dichiarazione. Nell'ambito dell'accertamento sintetico sono state realizzate due applicazioni del Redditometro, una per il contribuente e l'altra per l'ufficio;
- l'Agenzia delle Dogane (ora Agenzia delle Dogane e dei Monopoli), attraverso il Servizio Telematico gestito da Sogei, ha ricevuto, nel corso del 2012, circa 2,7 milioni di elenchi riepilogativi degli scambi (cessione e acquisti) intracomunitari di beni e servizi (modelli Intrastat), circa 15 milioni di dichiarazioni doganali, 5,8 milioni di partite iscritte a manifesto di carico degli importatori/esportatori, e oltre 2,6 milioni di Dichiarazioni sommarie di Entrata (ENS);
- per l'Agenzia del Territorio, gli obiettivi strategici hanno riguardato lo sviluppo di soluzioni e servizi innovativi IT rivolti a professionisti, cittadini e imprese, la semplificazione degli adempimenti, il contrasto all'evasione fiscale, l'interscambio delle informazioni con Enti e amministrazioni locali a supporto del controllo del territorio e il miglioramento della qualità delle banche dati. Inoltre, il recente accorpamento dell'Agenzia del Territorio all'Agenzia delle Entrate, esecutivo dal 1° dicembre 2012, ha visto Sogei impegnata nella realizzazione dei primi interventi urgenti riguardanti l'adeguamento dei servizi destinati all'utenza.
- per l'Agenzia del Demanio, i principali interventi di Sogei hanno riguardato la realizzazione di strumenti di supporto alla gestione degli immobili di proprietà dello Stato. In particolare, è stato automatizzato il processo per la pianificazione, attuazione e monitoraggio degli interventi di vigilanza e sopralluogo sui beni dello Stato ed il processo per la gestione dei beni conferiti ai fondi immobiliari;
- il "comparto dei giochi" (ora presso l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli) ha continuato a manifestare una forte crescita in termini di raccolta, che si è attestata intorno a 87 miliardi di euro, incrementandosi del 9,15% rispetto al dato

del 2011; per quanto riguarda l'Erario, le entrate sono state pari a circa 8 miliardi di euro, con una flessione di 0,7 miliardi rispetto al 2011³. Si è registrata, inoltre, una variazione relativamente alla "spesa dei giocatori" che è diminuita, rispetto al 2011, del 7,4% passando da 18,5 miliardi di euro a 17,1 miliardi di euro. Sempre con riferimento al gioco a distanza, sono state sviluppate ulteriori funzionalità per la gestione e il monitoraggio dell'Anagrafe dei Conti di Gioco (ACG), che costituisce il sistema che consente di centralizzare tutte le giocate e le movimentazioni in entrata e in uscita dei conti di gioco aperti presso i 137 concessionari autorizzati, nonché di conoscere i dati del titolare di ogni conto, controllandone la correttezza formale tramite il collegamento ai dati dell'Anagrafe Tributaria. Nel 2012 tale sistema ha gestito oltre 6 milioni di conti, appartenenti a circa 3,2 milioni di persone fisiche distinte, che hanno effettuato quasi 57 milioni di operazioni di ricarica e oltre 3,6 milioni di operazioni di prelievo, mentre giornalmente sono state registrate, in media, 7.000 aperture di nuovi conti e 1,5 milioni di "subregistrazioni", ovvero di autorizzazioni al singolo giocatore per l'accesso al gioco.

Nell'ambito della collaborazione tra Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e Guardia di Finanza (GdF) sono state sviluppate, per gli utenti GdF appositamente censiti, alcune funzionalità di interrogazione dei dati registrati nei sistemi ACG, rendendo così disponibile uno strumento importante per gli organi di Polizia incaricati di monitorare i flussi di denaro che ruotano intorno al sempre più vasto mondo del gioco "on line".

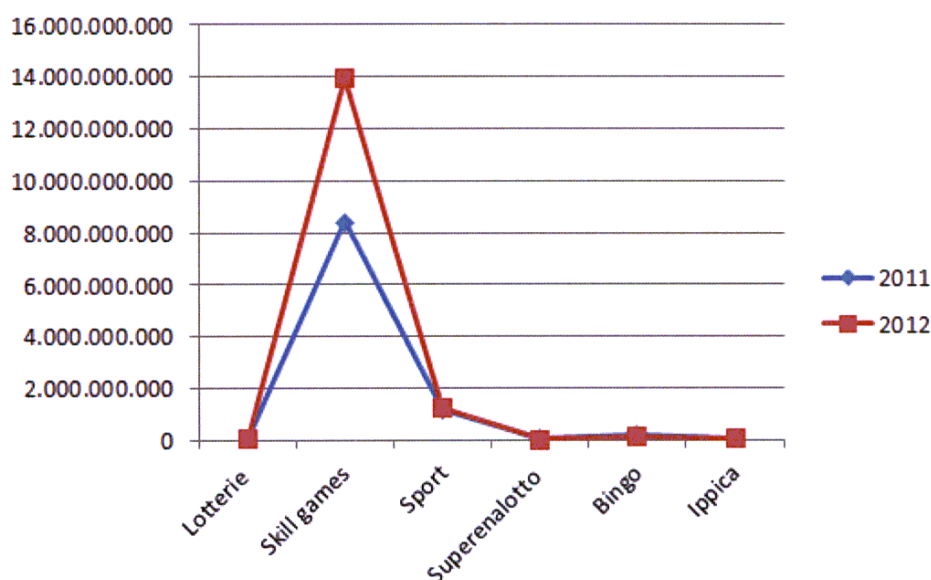
Di seguito si espone la rappresentazione grafica dell'andamento dei servizi telematici nel 2011 e 2012 per le Agenzie delle Entrate, Territorio e comparto giochi.

³ L'apparente contraddizione del dato è da ricollegarsi sia ad una diversa distribuzione delle preferenze dei giocatori, che tendono a privilegiare giochi con percentuali di restituzione (pay out) maggiori a scapito dei giochi tradizionali, che restituiscono invece percentuali inferiori, sia a un cambiamento della modalità di imposizione (fonte: Sogei commento al bilancio 2012, pag.48).



Raccolta 2011 e 2012 per tipologia di gioco

Raccolta telematica 2011 e 2012 per tipologia di gioco



Nel 2012 l'attività di produzione e di distribuzione delle Tessere Sanitarie con microchip (TS-CNS), in attuazione di quanto disposto dall'art. 11, comma 15, del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, ha riguardato tutte le Regioni, con la produzione di circa 5,5 milioni di pezzi. Inoltre, sono proseguite le attività di produzione e distribuzione delle TS standard per i soggetti per cui non è prevista l'emissione della TS-CNS, per un totale di oltre 2 milioni di pezzi.

Altre iniziative di rilievo intraprese nel periodo in esame hanno riguardato: il completamento dell'evoluzione del Sistema di Interscambio⁴, in particolare, il suo adeguamento all'evolversi del formato della fattura per la PA, coerentemente con gli obiettivi dell'Agenzia delle Entrate ed in considerazione delle evidenze emerse dall'attività di sperimentazione.

Nel corso dell'anno si è provveduto ad aggiornare il sito *fatturapa.gov.it*, del quale è stata anche realizzata la versione in lingua inglese, nonché ad adeguare gli strumenti di controllo e di amministrazione funzionale del sistema.

⁴ Il Sistema di Interscambio è un sistema informatico in grado di ricevere le fatture sotto forma di file con le caratteristiche della FatturaPA (fattura elettronica ai sensi dell'articolo 21, comma 1, del DPR 633/72), di effettuare controlli sui file ricevuti e di inoltrare le fatture alle Amministrazioni destinatarie. Il Sistema di Interscambio non ha alcun ruolo amministrativo e non assolve i compiti relativi all'archiviazione ed alla conservazione delle fatture.

L'attività di sperimentazione da parte degli utenti pilota, individuati dall'Agenzia delle Entrate, è proseguita per tutto il 2012.

Sogei ha continuato le attività riguardanti l'analisi delle politiche europee, dei programmi d'innovazione tecnologica e di sviluppo di nuovi servizi/soluzioni nel settore ICT, lo studio dell'evoluzione delle normative e degli standard, il confronto con le *best practices* esistenti nel settore della fiscalità.

Le attività internazionali rappresentano per Sogei opportunità, sia per l'aggiornamento della propria offerta di soluzioni e servizi, tramite il confronto delle proprie *best practices* con quelle presenti sul mercato internazionale, che per la promozione e diversificazione delle proprie attività di *Ricerca&Sviluppo* ed il presidio dei tavoli normativi e tecnici internazionali, al fine di poter supportare al meglio le Agenzie.

4. L'ASSETTO DEGLI ORGANI SOCIETARI

Per quanto riguarda l'iter di rinnovo degli organi societari, si rinvia a quanto riportato nel precedente referto.

E' opportuno, comunque, ricordare che l'Assemblea degli Azionisti in data 4 agosto 2011, ai sensi dell'articolo 10 comma 4, del D.L. 13 maggio 2011 n.70, aveva nominato il Consiglio di Amministrazione, composto da 5 membri, tra i quali aveva designato il Presidente della Società.

Successivamente, in data 20 settembre 2011, il Consiglio di Amministrazione aveva nominato l'Amministratore Delegato conferendogli ampie deleghe relative al complesso delle attività gestionali, mentre il Presidente della Società, nella stessa circostanza, era stato delegato alla sola materia del controllo interno.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato dall'Assemblea in data 23 luglio 2012 è ora composto da tre membri, tra i quali il Presidente (art. 4 D.L. 27 giugno 2012 n. 87).

Quest'ultimo svolge anche le funzioni di amministratore delegato.

Con la stessa delibera è stato riconfermato il compenso annuo dei precedenti amministratori previsto in euro 20.000 per il Presidente ed in euro 13.000 per ciascuno degli altri componenti.

Il compenso erogato all'Amministratore Delegato, nel 2012, è stato pari a euro 399.792⁵.

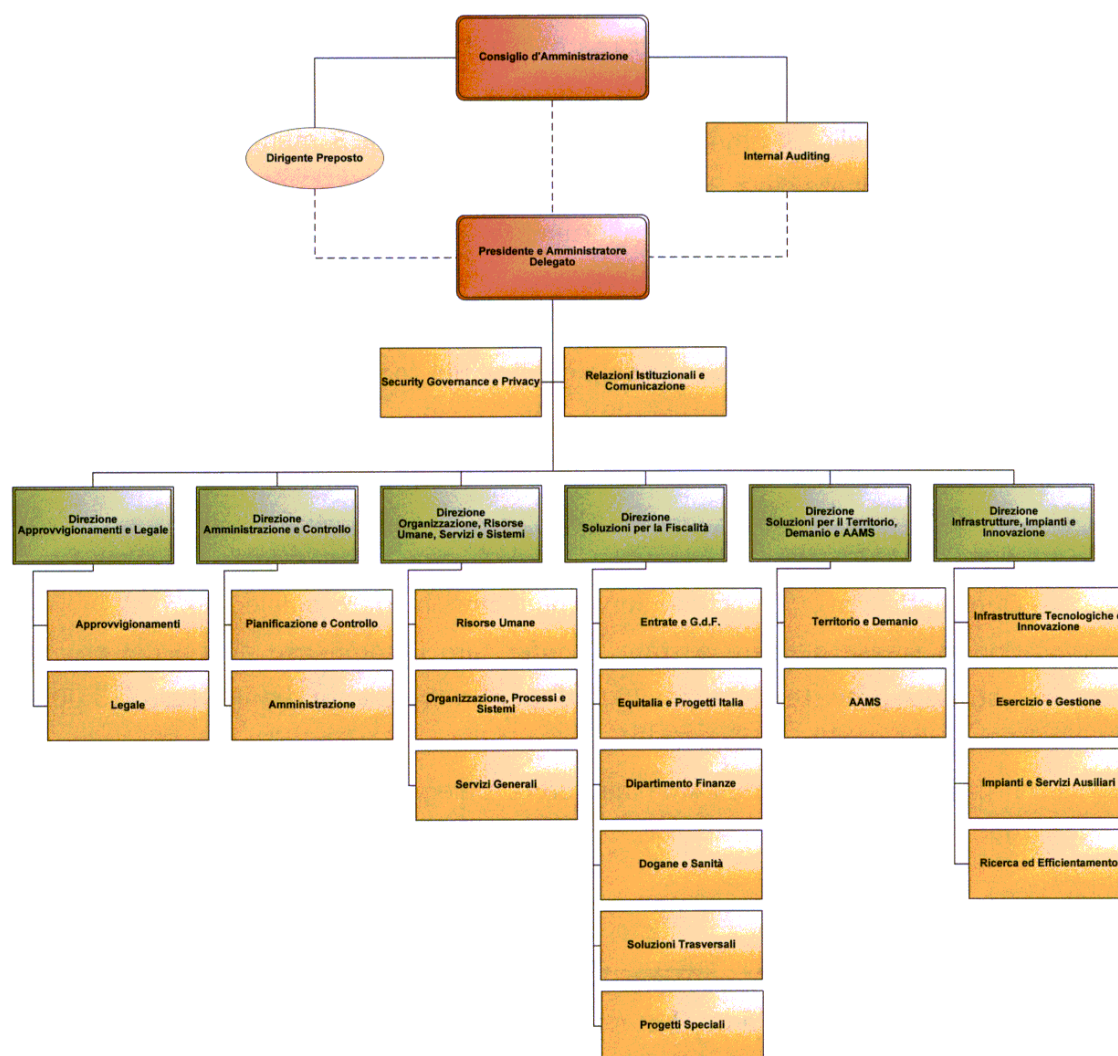
Il Collegio Sindacale, composto da tre membri effettivi, è stato rinnovato, per il triennio 2012-2014, dall'Assemblea del 23 luglio 2012. Il compenso annuo lordo dei sindaci, nell'esercizio in esame, è stato (in totale) di 63.000 euro.

Anche nel 2012 non sono stati corrisposti gettoni di presenza sia ai componenti del Collegio Sindacale che al Magistrato della Corte dei conti delegato al controllo.

⁵ Con riferimento all'anno 2013 il compenso erogato all'Amministratore Delegato è stato di euro 415.499,94. Nel settembre 2013, su proposta dello stesso Presidente e Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la riduzione degli emolumenti a 301 mila euro.

5. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

La struttura organizzativa di Sogei, al 31 dicembre 2012, secondo lo schema di seguito riportato, era la seguente.



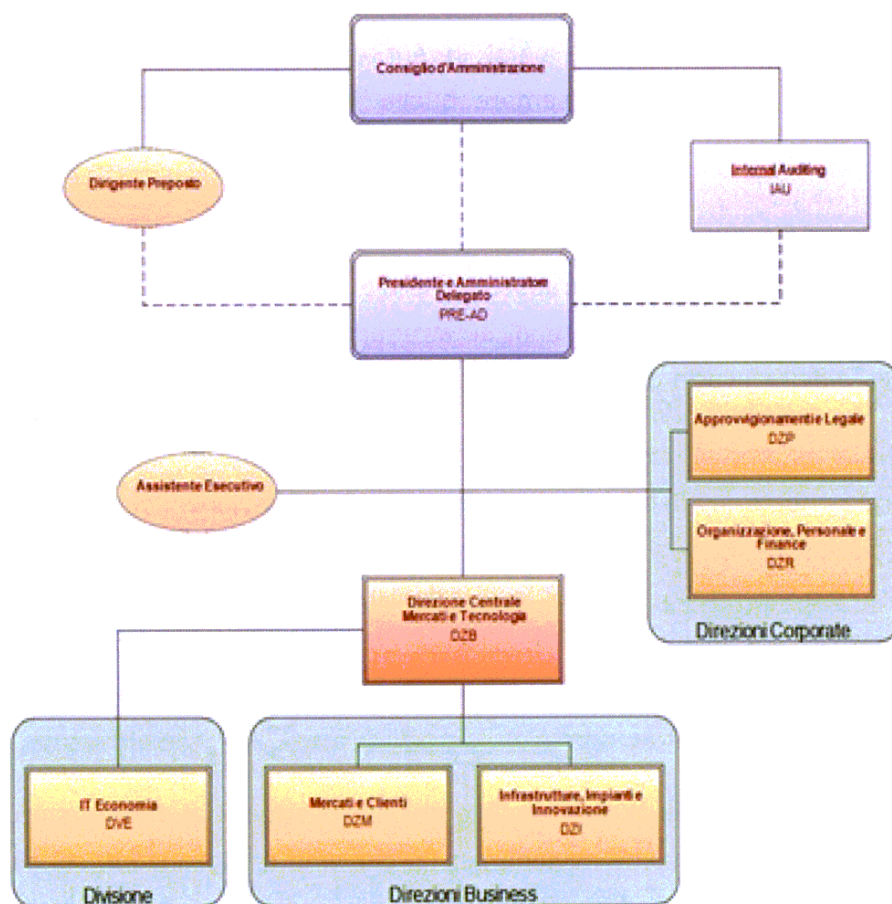
Anche il 2012 è stato per Sogei un anno di cambiamenti organizzativi, alcuni dei quali conseguenti all'applicazione delle norme sulla *spending review*, precedentemente indicate. Con particolare riferimento al decreto legge 6 luglio 2012 c.d. "spending review bis", si segnala che tale decreto ha disposto inoltre l'incorporazione a decorrere dal 1 dicembre 2012 dell'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato e dell'Agenzia del territorio rispettivamente nell'Agenzia delle dogane e nell'Agenzia delle entrate.

Il nuovo quadro normativo ha comportato, come già riferito in precedenza, l'accorpamento dei ruoli di Presidente e Amministratore Delegato.

Alla data di elaborazione della presente relazione, l'assetto della Società è stato ulteriormente sottoposto a modifiche, in particolare, con il trasferimento alla Sogei di un ramo d'azienda ex Consip Spa.

L'ultima modifica, infine, intervenuta in data 4 dicembre 2013, ha comportato la soppressione della Direzione "Amministrazione e controllo" e l'accorpamento di due Direzioni⁶.

Attualmente la struttura organizzativa di Sogei è la seguente:



⁶ Le funzioni "Amministrazione" e "Pianificazione e controllo" sono confluite nella Direzione "Organizzazione, Risorse umane, Servizi e Sistemi" che contestualmente è stata rinominata Direzione "Organizzazione, Personale e Finanze".

In relazione alle frequenti modifiche degli assetti organizzativi, è opportuno far riferimento alle considerazioni già sviluppate nella precedente relazione, alla quale, si rinvia sul punto al fine di riproporne, in particolare, i suggerimenti finali.

In primo luogo, si ribadisce la necessità di garantire stabilità di assetto ad un definito modello organizzativo, a fronte delle ripetute fluttuazioni che si sono registrate nel passato, anche in ragione dei cambi di vertice aziendale e delle scelte soggettive correlate agli avvicendamenti.

Si ricordano, per la particolare incisività: l'avvenuta sostituzione della figura del Direttore generale con quella dell'Amministratore Delegato, cui è seguita la nomina di un Amministratore Unico, seguita, poi, dal ritorno alla figura dell'Amministratore Delegato, al quale a sua volta è stata attribuita la carica di Presidente.

Al riguardo, appare evidente che la rappresentata esigenza di un minimo di stabilità organizzativa non deve porsi in antitesi con la esigenza, intrinseca alle funzioni di Sogei, di garantire sempre quella flessibilità e quei cambiamenti che rispondono ad esigenze di adeguamento tecnologico e funzionale.

Un altro tema di preminente attualità anche nell'esercizio in esame resta quello dei controlli: la già segnalata sovrapposizione tra quelli esterni e quelli interni rischia, se non di vanificare, quanto meno di attenuarne, la funzione di garanzia della correttezza e dell'efficacia dell'azione societaria.

A livello esterno si ricordano, quello della Commissione parlamentare di vigilanza sull'Anagrafe tributaria, dell'Autorità garante per la protezione dei dati personali, del DigitPA (già CNIPA e oggi AGID), del MEF nella duplice veste di Amministrazione esercente il c.d. "controllo analogo" e di azionista unico, delle Strutture organizzative dell'amministrazione finanziaria in qualità di committenti, della società di revisione contabile. Alla complessa rete dei controlli esterni se ne aggiunge un'altra altrettanto penetrante interna a Sogei.

Detta rete di controlli è riconducibile per alcuni aspetti al dettato statutario, per altri a quello normativo (come avviene per l'organismo di vigilanza di cui all'art. 6 del d.l.vo n. 231/2001 o per il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ex d.l.vo n. 262/05).

Tale complesso di organi, soggetti, e di funzioni, determina quella che nella precedente relazione era già definita "ipertrofia" dei controlli, a discapito della loro efficacia ed economicità.

Peraltro, come si è avuto modo di segnalare nel precedente referto, il sistema dei controlli, pur nella sua ridondanza, non aveva impedito l'insorgenza di criticità, talune delle quali assurte alle cronache giudiziarie, delle quali si è dato conto nella precedente relazione.

6. LE POLITICHE DEL PERSONALE

La consistenza del personale in servizio presso Sogei, alla chiusura dell'esercizio in esame, è riportata nella tabella che segue, con raffronto alla situazione al 31 dicembre 2011 e con l'indicazione della capacità produttiva espressa in anni-persona per ciascuno degli esercizi.

Personale	2011		2012	
	n.	a/p	n.	a/p
Dirigenti	46	49,8	43	45,1
Quadri ed Impiegati	1.737	1.748,9	1.735	1.735,1
Totale	1.783	1.798,7	1.778	1.780,2

Nel corso dell'anno, la consistenza delle risorse umane, come si desume dalla tabella, è diminuita complessivamente, rispetto a fine 2011, di 5 unità. Il decremento riguarda il numero dei quadri e impiegati (-2) e quello dei dirigenti (-3), il cui rapporto con i primi è passato da 1:38 a 1:40.

Con riferimento alla composizione dell'organico per titolo di studio, la situazione è rimasta invariata rispetto al 2011: i laureati rappresentano il 57,4%, i diplomati il 40,1%; l'età media al 31 dicembre 2012 era di 46,6 anni, in aumento rispetto al 2011 (45,6 anni).

La crescente complessità applicativa, tecnica e gestionale del Sistema Informativo della Fiscalità nonché il ruolo di unico centro di competenza informatico per l'Amministrazione finanziaria attribuita negli anni a Sogei, ha evidenziato l'esigenza di potenziare il proprio organico, anche in tempi brevi. Quest'ultima esigenza è stata resa possibile attraverso l'immissione di risorse tecnicamente qualificate in ambienti innovativi, diversificate per competenze e *seniority*, a copertura delle fasi e delle attività *core* dei servizi erogati, dallo sviluppo all'esercizio, sulle principali tecnologie utilizzate.

Il processo di reclutamento di personale in Sogei è regolato da una procedura organizzativa che intende recepire principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità previsti dal D.L. 112/2008.

Un'apposita sezione del sito internet aziendale è utilizzata per l'inserimento diretto delle candidature spontanee, poi raccolte in un *database*.

L'andamento del processo di assunzione iniziato nel 2012 e che si è concluso nel 2013, rispetta l'intervento di "Internalizzazione delle competenze" previsto nel piano triennale 2012-2014.

Nel 2012 la società esterna specializzata nella ricerca del personale, per l'assunzione di 150 unità come previsto nel Piano, ha selezionato i candidati da inserire nei ruoli tecnici di Sogei. Gli idonei sono stati convocati per un colloquio tecnico da una commissione di esperti della società; a dicembre 2012 sono state effettuate le prime assunzioni, le altre sono state scaglionate nel 2013.

Per quanto riguarda l'andamento delle dimissioni, nel 2012 sono rallentate prevalentemente a seguito della riforma pensionistica che ha innalzato l'età pensionabile e l'anzianità contributiva.

Sono proseguite, nell'esercizio in esame, le iniziative di formazione del personale, in attuazione delle politiche e delle direttrici di sviluppo previste dal Piano triennale, anche attraverso l'erogazione di contributi *ad hoc*.

Sono state fruite 5.840 giornate di formazione contro le 6.518 del 2011.

Nel 2012 il costo del personale ha registrato l'andamento rappresentato nelle tabelle che seguono.