

- certificazione e Irregolarità (le principali attività hanno riguardato: Assistenza alle procedure di ricontrollo della certificazione delle spese sostenute fino ad ottobre 2013 in risposta ad una specifica richiesta della Commissione europea e dell'UVER; supporto per gestione rapporti con l'Autorità di Certificazione del POIn; costituzione ed aggiornamento del Registro dei Controlli; certificazione della spesa necessaria al raggiungimento del target n+2 al 31.12.2013).

Monitoraggio:

- Gestione delle attività di Monitoraggio Bimestrale del Programma tramite Sistema Gestione Progetti (SGP) del DPS ed in particolare sono state svolte complesse attività per risoluzione di criticità riguardanti SGP (modifica dati finanziari, estrazioni per intervento, risoluzione warning, errori sugli strumenti, sviluppo degli archivi relativi alle attività di certificazione tramite il sistema informativo); attivazione Utente SGP e formazione Utenti; Preparazione, acquisizione e archiviazione su server di tutte le ultime note di monitoraggio degli strumenti).

Controllo:

- Controlli amministrativi di primo livello (le principali attività hanno riguardato: Controlli Amministrativi su avanzamenti di spesa relativi agli strumenti di incentivazione attivati sul POIn; Acquisizione di Integrazioni Documentali su progetti di Programmazione negoziata; predisposizione e archiviazione Check list firmate; Controlli su Integrazioni Documentali; Digitalizzazione ed archiviazione su server di Relazioni Finali e Verbali di Accertamento; Sessione straordinaria di controlli amministrativi di primo livello; Pianificazione Controlli Ucoige Div IX; AT a Ucoige Invitalia - Finanza e Impresa per Ricontrollo 185);
- Controlli di primo livello in Loco (le principali attività hanno riguardato: Trasmissione monitoraggi a div IV per definire campioni; AT alla gestione delle attività relative ai controlli in loco; supporto all'elaborazione documento su Analisi dei Rischi per Ispezioni ed alle Procedure di Campionamento; AT per i controlli in loco effettuati sui progetti impegnati sul POIn);
- Controlli di sistema e secondo livello (le principali attività hanno riguardato: assistenza alle attività di controllo di sistema dell'OI (corretta e regolare attuazione degli interventi); pianificazione e realizzazione delle attività per la Sessione straordinaria Ricontrollo; supporto all'OI per le attività di audit svolte dall'UVER come Controlli di Sistema e Test di conformità dell'UVER su DGIAl).

Nelle more di un'imminente definizione dell'Atto di Subentro alle attività ed in continuità con il Piano Pluriennale programmato dal precedente affidatario, Promuovi Italia, allo stato attuale, non è stato ancora trasmesso al committente MISE-DGIAl il Piano Annuale per il 2014.

Assistenza tecnica Piano azione e coesione DGIAl

La presente commessa vede il coinvolgimento di Invitalia quale struttura incaricata dell'attività di assistenza tecnica a supporto del Ministero per lo Sviluppo Economico – Direzione Generale per l'Incentivazione delle Attività Imprenditoriali (MiSE-DGIAl), in qualità di Amministrazione titolare di tre Programmi PAC e delle relative Linee e Azioni:

- PAC MISE – DGIAl: Autoimpiego e autoimprenditorialità (codice 2012MISE1PAC21);
- PAC MISE – DGIAl: Imprese, domanda pubblica e promozione (codice 2012MISE1PAC22);

- PAC MISE - DGIAI: Nuove Azioni e Misure Anticicliche (2012MISE1PAC31).

Le Azioni ricomprese all'interno dei sopra citati PAC sono in parte riconducibili alla manovra di riprogrammazione del PON ReC e al conseguente spostamento di una quota di risorse di cofinanziamento nazionale del Programma a favore del Piano di Azione Coesione, come da Aggiornamento PAC n. 2, approvato con delibera CIPE n. 96/2012, e in parte sono state previste dall'Aggiornamento PAC n. 3, di dicembre 2012, su "Misure anticicliche e salvaguardia di progetti avviati".

L'attribuzione ad Invitalia del ruolo di assistenza tecnica è avvenuta a mezzo della sottoscrizione di apposita Convenzione MISE-DGIAI - Invitalia S.p.A. del 15 aprile 2013 per l'affidamento delle attività di assistenza tecnica, gestione, attuazione, monitoraggio, certificazione e controllo degli interventi del Piano di Azione Coesione.

La suddetta Convenzione ha fissato in 16 milioni di euro il corrispettivo massimo per le attività di assistenza tecnica svolte da Invitalia nell'ambito dei Programmi PAC a titolarità MISE-DGIAI.

Il Piano annuale delle attività per il 2013, approvato dal MISE è stato elaborato in coerenza con quanto previsto all'interno del Piano pluriennale delle attività 2013-2017 e si basa sul presupposto del mantenimento della linea di attività di assistenza tecnica nell'ambito degli interventi PAC a titolarità MISE-DGIAI quali derivanti dalla riprogrammazione del PON ReC 2007-2013.

Nel corso del 2013 è stato fornito un supporto tecnico finalizzato al concreto avvio delle azioni finanziate nell'ambito del PAC a titolarità MISE-DGIAI, sia di quelle attuate in continuità con gli interventi del PON ReC 2007-2013, sia alle azioni di nuovo avvio. Tale attività ha riguardato tanto la definizione quanto la concreta messa in funzione del sistema di gestione, monitoraggio e controllo degli interventi funzionali alla rendicontazione delle relative spese cofinanziate nell'ambito del Piano di Azione Coesione a titolarità della DGIAI.

Tale attività è stata comunque gestita in stretto raccordo operativo con l'attività di gestione e monitoraggio del PON ReC 2007-2013 al fine di garantire la più efficace ed efficiente gestione dei Programmi e delle relative risorse finanziarie.

Si prevede che nel corso dell'anno 2014 le attività si svolgeranno in sostanziale continuità con quanto realizzato nel 2013.

Assistenza tecnica Promozione Diritti Consumatori

La Convenzione "Supporto ed assistenza tecnica necessari alle attività del Ministero dello Sviluppo Economico e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU) finalizzati a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione nazionale e comunitaria" è stata sottoscritta il 22 maggio 2013 tra il Ministero dello Sviluppo economico - Direzione generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica e Invitalia (di seguito DGMCCVNT). La Convenzione scade il 25 dicembre 2015.

La Convenzione affida all'Agenzia il compito di supportare il MISE per attività di Supporto e Assistenza Tecnica necessari alle attività della DGMCCVNT e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti (CNCU) finalizzate a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione comunitaria e nazionale. Le attività sono partite il 1 luglio 2013.

Si fa presente che le complessive attività di Assistenza tecnica al Ministero oggetto della Convenzione, all'articolo 2, comma 1, prevedono:

- al quarto trattino attività "con particolare riferimento alla sicurezza dei prodotti ivi comprese le procedure di autorizzazione degli organismi di certificazione e/o

attestazione per l'apposizione della marcatura CE e gli adempimenti e controlli successivi, nonché quelle della notifica del sistema Nando", oggetto della Convenzione "Certificazione CE"

- al quinto trattino attività in "con particolare riferimento alle procedure di conciliazioni bilaterali", oggetto della Convenzione "Extragiudiziale consumatori"

Tale convenzione, come già accennato, completa ed integra le suddette convenzioni che termineranno, rispettivamente, il 30 Aprile ed il 31 Dicembre 2014.

Nel 2013 l'Agenzia è stata impegnata nelle attività amministrative e gestionali di seguito dettagliate:

- segreteria tecnica del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti;
- organizzazione della Sessione Programmatica CNCU - Regioni 2013; supporto a predisposizione convenzione quadro;
- partecipazione al Tavolo Tecnico Comitato Permanente Stato Regioni; supporto dell'elaborazione di documenti: "Linee guida per elaborare per le Carte della Qualità dei Servizi e Indicatori della Qualità" che sono state base di discussione alla sessione programmatica 2013 tenutasi a Napoli;
- coordinamento e gestione dei Gruppi di Lavoro tematici, istituiti all'interno dell'ufficio CNCU al fine di approfondire argomenti di particolare rilevanza per i cittadini; supporto tecnico nella redazione delle sintesi delle riunioni dei relativi ggdl. Supporto tecnico nella redazione dei pareri;
- assistenza tecnica alle riunioni mensili del CNCU;
- attività di redazione e modifiche layout del sito istituzionale www.tuttoconsumatori.org;
- predisposizione del numero 3-4 dicembre 2013 della rivista Mercato & Consumatori di prossima pubblicazione.

Le attività sono state svolte in prevalenza da un gruppo di lavoro operante presso la DGMCCVNT e si prevede che nel 2014 si svolgeranno in continuità con quanto realizzato nel corso del 2013.

Digitalizzazione DGIAl ZFU

Con decreto interministeriale del 10 aprile 2013, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 161 dell'11 luglio 2013, sono state definite condizioni e modalità di attuazione dell'intervento di concessione di agevolazioni, sotto forma di esenzioni fiscali e contributive, in favore di piccole e micro imprese localizzate all'interno delle Zone Franche Urbane delle regioni convergenza. Con comunicazione del Direttore Generale della DGIAl, è stato richiesto ad Invitalia, già attiva con l'assistenza tecnica a supporto della progettazione della misura, di estendere il programma di digitalizzazione della DGIAl alle nuove ZFU di Sardegna, Puglia, Campania, Sicilia e Calabria, riutilizzando ed ulteriormente sviluppando la piattaforma informatica di presentazione e accoglienza delle domande realizzata per la ZFU di L'Aquila, con l'obiettivo di garantire in tempi brevi la gestione delle nuove ZFU delle Regioni Convergenza, nonché del Sulcis in modalità esclusivamente telematica.

Nel corso del 2013 sono state realizzate le attività di assistenza tecnica al Ministero necessarie per la predisposizione dei bandi di cui all'art. 8 del Decreto, recanti le disposizioni attuative dell'intervento, con particolare riferimento alla messa a punto del modello di istanza per la richiesta delle agevolazioni e delle modalità e dei termini di presentazione della medesima istanza, nonché di raccordo con l'Agenzia delle Entrate per la messa a punto della successiva fase di fruizione delle agevolazioni; sono state svolte le attività a supporto dello scouting di risorse finanziarie finalizzato all'attivazione di ulteriori risorse regionali per il finanziamento delle agevolazioni nelle singole Zone Franche Urbane; sono state identificate, nell'ambito delle risorse

disponibili per ciascun bando, riserve finanziarie di scopo, in conformità a quanto previsto al comma 4, dell'art. 8, del Decreto; sono state svolte le attività per progettare, implementare e gestire la piattaforma informatica di ricezione e valutazione delle istanze di ammissione alle agevolazioni del Decreto, collaudata a dicembre 2013; sono state svolte attività per la definizione ed avvio, già nel 2013 di iniziative promozionali volte a facilitare la diffusione delle opportunità offerte dal Decreto ed avviati servizi informativi ai Comuni ZFU finalizzati a supportare la creazione di sportelli informativi in grado di accompagnare le imprese nella presentazione dell'istanza di ammissione alle agevolazioni, anche attraverso la collaborazione con ANCI avviata nel novembre 2013.

Il 17 aprile 2014 è stata sottoscritta la convenzione relativa alla commessa che prevede il riconoscimento delle attività svolte a partire dal 10 aprile 2013. Dal punto di vista operativo, nel corso del primo quadrimestre del 2014 sono stati aperti tutti i 46 bandi per le ZFU. Si prevede di completare la fase di concessione e consentire alle imprese di usufruire delle agevolazioni entro giugno 2014.

Georeferenziazione attività UIBM

Il 20 dicembre 2013 è stata sottoscritta una Convenzione con il Mise Ufficio Italiano Brevetti e Marchi avente una durata di complessivi 18 mesi che prevede lo sviluppo di un progetto finalizzato alla realizzazione di una piattaforma di Geomarketing della Proprietà Industriale e della Lotta alla contraffazione. In particolare prevede di sviluppare:

- multicanalità (WEB e MOBILE) e la realizzazione di specifiche APPS (su terminali android e iphone);
- un'area riservata per lo studio di fenomenologie in tema con PI e Lotta alla Contraffazione mediante costruzione di mappe tematiche interattive personalizzate.

Nel corso del 2013 sono state condotte le attività propedeutiche alla definizione con il Committente delle specifiche attività oggetto della Convenzione; lo start up operativo è previsto per l'inizio del 2014, mentre la conclusione delle attività è prevista per giugno 2015.

B.4 – Integrazione Strategica

Le attività della Business Unit Integrazione Strategica nel corso del 2013 si sono concentrate nella promozione, progettazione e sviluppo dell'offerta integrata degli strumenti, delle competenze e dei programmi dell'Agenzia.

In particolare si è occupata di promuovere, progettare e sviluppare le seguenti iniziative:

- modello di intervento *Progetto Strategico Sulcis*², in assistenza al Mise DGPRUN nell'ambito del PO Advisoring per lo sviluppo di studi di fattibilità, con l'emanazione di una *call for ideas* internazionale che ha generato 158 proposte e la redazione del Progetto Strategico per lo Sviluppo sostenibile del Sulcis (dotazione 55 mln€);
- modello di intervento per le "crisi industriali complesse" in previsione di quanto stabilito dall'art. 27 del DL n.83 del 22 giugno 2012 e successive modifiche e integrazioni;
- supporto tecnico alla Commissione *Fulbright* e allo *Steering Committee* di *Best* per le attività di comunicazione promozione e *fund raising* per il bando Best 2014;
- supporto tecnico al Comitato di indirizzo, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, responsabile del coordinamento, della vigilanza e del monitoraggio degli interventi per il sostegno delle attività produttive e della ricerca nel territorio del Cratere sismico

² Protocollo di intesa, siglato il 13 novembre 2012, tra il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Ministro per la Coesione territoriale, la Regione Autonoma della Sardegna, la Provincia di Carbonia-iglesias ed i Comuni del Sulcis Iglesiente.

aquilano³ e ricognizione della progettualità locale e delle istanze in coordinamento con l'Ufficio Speciale di Ricostruzione dei Comuni e il Coordinamento dei Comuni.

Inoltre Integrazione Strategica ha fornito assistenza tecnica al MISE (Direzione generale per l'incentivazione delle attività imprenditoriali - Direzione generale per la politica industriale e la competitività):

- nella rimodulazione dell'Accordo di Programma Merloni e nell'avvio delle attività di *scouting* delle proposte di investimento eligibili ai sensi della L. 181/89 (dotazione 35 mln€);
- nella predisposizione del Protocollo di intesa e dell'avviso Contratto di sviluppo necessari per l'attivazione dell'intervento denominato "*Sistema di incentivi per le imprese*" nell'ambito dell'Accordo di Programma Quadro del Polo logistico intermodale di Gioia Tauro (dotazione 25 mln €);
- nella progettazione dell'Accordo di Programma per il "Rilancio e sviluppo industriale delle aree interessate dalla crisi del sistema locale del lavoro di Frosinone Anagni e Comune di Fuggi", e predisposizione dell'avviso Contratto di Sviluppo (dotazione 40 mln€);
- nella progettazione dell'Accordo di Programma per il "Distretto del Mobile imbottito della Murgia" e Accordo "Natuzzi", predisposizione delle misure relative agli avvisi Contratto di sviluppo (dotazione 20 mln€) e Decreto Investimenti Innovativi (dotazione 21 mln€);
- nella progettazione del "Programma per le aree di crisi industriale della Campania" di cui al Piano d'Azione e Coesione III riprogrammazione, e predisposizione delle misure relative agli avvisi Contratto di Sviluppo (dotazione 80,1 mln€) e Decreto Investimenti Innovativi (dotazione 53,4 mln€).

B.5 – Investimenti esteri

Il Programma Operativo pluriennale di marketing finalizzato all'attrazione di investimenti, originato da una Convenzione tra il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Agenzia a seguito della quale il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione del suddetto Ministero si è avvalso di Invitalia per l'attuazione di alcuni Programmi Operativi, non è stato più finanziato a partire dal 1 gennaio 2012, anno per il quale, tuttavia, Invitalia, su indicazione diretta del proprio Consiglio di Amministrazione, ha continuato a garantire un presidio istituzionale ed operativo sulle azioni core di attrazione investimenti.

All'inizio del 2013, come sottolineato nella precedente relazione, due decreti attuativi davano forma al Desk Italia per l'attrazione degli investimenti, introdotto dal D.L. 179/2012, il cosiddetto Decreto Sviluppo bis. Nel complesso, venivano affidate al Desk le seguenti azioni:

- a) il tutoraggio degli investitori esteri attuali e potenziali;
- b) l'identificazione di specifiche opportunità di investimento;
- c) la predisposizione annuale di proposte di semplificazione normativa ed amministrativa sul tema dell'attrazione degli investimenti esteri;
- d) il raccordo informativo, rispetto ai punti b) e c), nei confronti delle istituzioni ed agenzie internazionali preposte alle analisi-paese e degli operatori economici esteri.

³ Per tali interventi la delibera CIPE del 21/12/2012 ha destinato €100 milioni e con decreto dell'8 aprile 2013 il Ministro per la Coesione Territoriale ha dettagliato gli interventi da realizzare, specificando le risorse ad essi assegnati e le amministrazioni responsabili; in particolare il MISE è stato individuato quale amministrazione responsabile di alcuni interventi, anche ricorrendo a società in house con competenze nell'attuazione delle misure agevolative.

Pur in presenza di questo nuovo strumento, peraltro mai giunto allo stato di operatività, l'Agenzia ha deciso di assicurare anche nel 2013, come fatto per l'anno precedente, il presidio istituzionale ed operativo.

Di seguito le attività svolte nel 2013 secondo le azioni classiche previste dal vecchio Programma Operativo.

- **Definizione e Sviluppo dell'Offerta:** le attività si sono limitate alla manutenzione del Portafoglio Progetti, senza la possibilità di integrazione con nuove iniziative. Analogamente, il catalogo soluzioni insediative per investimenti *greenfield* non è stato allargato.
- **Promozione dell'offerta:** le attività a carattere promozionale sono state ulteriormente limitate ad 8 eventi (contro i 20 del 2011 e i 10 del 2012), essenzialmente volti a mantenere un presidio forte su alcuni mercati di riferimento per l'Agenzia, come il Giappone e la Cina. Tra di essi, merita una citazione particolare la missione *incoming* di alti funzionari di China Development Bank (CDB) ospitata nel mese di maggio. La banca, incaricata dal governo di cinese di guidare la "go abroad policy", ha così rafforzato la collaborazione già avviata con l'Agenzia sul tema degli investimenti cinesi in Italia. Nel corso della missione, i rappresentanti di CDB hanno ottenuto il quadro conoscitivo necessario per pianificare gli investimenti nel nostro paese, anche a seguito dei 30 incontri effettuati, che hanno coinvolto 4 amministrazioni nazionali e i principali attori italiani, istituzionali e privati, nei settori target selezionati (infrastrutture e logistica, energie, telecomunicazioni, finanza, turismo culturale). Per quanto riguarda il Giappone, l'Agenzia ha organizzato un seminario ad aprile sulla base di un accordo di collaborazione con la Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ ed ha partecipato con due interventi all'Assemblea annuale dell'Italy-Japan Business Group, tenutasi a Tokyo nel mese di novembre, cui hanno fatto seguito incontri mirati organizzati in collaborazioni con i rappresentanti delle regioni Piemonte e Lombardia, invitate ed accompagnate da Invitalia. Più in generale, tutti gli eventi di promozione dell'offerta sono stati comunque orientati agli obiettivi di networking operativo e alla diffusione di specifiche opportunità di investimento, con particolare riferimento al ruolo e ai servizi forniti dall'Agenzia a potenziali investitori esteri.
- **Servizi informativi e di accompagnamento:** nonostante siano stati erogati in piena continuità rispetto al passato, il protrarsi della carenza di budget e della conseguente riduzione di tutte le attività, ha comportato una diminuzione delle richieste. Sono state 364, infatti, le richieste totali di supporto informativo preliminare e di accompagnamento, contro le 407 del 2012 e le 496 del 2011. Le attività di accompagnamento, vale a dire i servizi customizzati sulle esigenze concrete di un progetto specifico, hanno interessato 54 aziende, contro le 71 dell'anno precedente. Anche il Portale, ossia il sito in lingua inglese dedicato agli investitori esteri, è stato gestito in continuità. Nel 2013 è proseguito un trend positivo che nel quinquennio dicembre 2008 - dicembre 2013, ha visto continuamente crescere l'incidenza dei visitatori esteri sul totale (passati dal 38 al 72%), il numero delle pagine visitate (+436%, da 2.468 a 13.222 mese), le visite totali (+469%, da 749 a 4.262 mese) e i visitatori unici (+510%, da 509 a 3.106 mese).
- **Definizione degli accordi e delle alleanze:** le attività si sono concentrate su un'azione di ottimizzazione dei network messi a punto negli anni precedenti. Il mantenimento della collaborazione operativa con la rete estera del Sistema Italia (Ambasciate, uffici Ice, Camere di Commercio italiane all'estero), con l'Invitalia Business Network, la rete di banche italiane ed estere, studi legali e società di consulenza internazionali e con le Amministrazioni regionali ha consentito di mitigare in parte sotto il profilo operativo gli effetti negativi derivanti dell'assenza di finanziamenti. Da segnalare la sottoscrizione di due accordi, il Memorandum of Understanding con CJCS VTB Capital, importante banca privata russa, per

una collaborazione sul mercato di riferimento, e quello con la Camera di Commercio di Marsiglia.

- **Gestione della Conoscenza e Sistemi di supporto:** le attività sono state sospese.

Nuovi orientamenti in tema di *governance* dell'attrazione degli IDE

Nella seconda parte del 2013, con l'inizio della nuova legislatura, si è assistito ad un approccio diverso del governo al tema IDE e alla relativa *governance* di sistema. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sull'adozione di un programma, denominato **Destinazione Italia**, volto al miglioramento delle condizioni di contesto normative e di business all'interno del quale sviluppare l'azione di attrazione investimenti.

Il programma, presentato a settembre 2013 come un insieme di riforme in alcuni ambiti chiave in cui il ritardo del nostro paese limita fortemente la possibilità di attrarre qualificati investimenti esteri, è stato sottoposto a consultazione pubblica e successivamente approvato dal Governo nel dicembre 2013, anche con riferimento alla definizione di alcune priorità di intervento, alcune delle quali confluite nel D.L. 145/2013, il cosiddetto Destinazione Italia.

Per quanto riguarda la *governance* di sistema, il governo ha inteso mettere ordine nell'ormai vasto aggregato di soggetti impegnati nell'azione di attrazione investimenti (Invitalia, Ice, Desk Italia, Comitato Strategico per lo sviluppo e la tutela all'estero degli interessi nazionali in Economia), definendo un'entità unica avente la responsabilità dell'accompagnamento dell'investitore estero in Italia. Questa entità è stata individuata in una divisione specializzata di Invitalia, chiamata a raccordarsi con la Presidenza del Consiglio, il Ministero degli Affari Esteri e il Ministero dello Sviluppo Economico, le cui attività saranno regolate da apposite convenzioni.

La nuova Divisione avrebbe come missione esclusiva l'attrazione di investimenti in Italia e l'accompagnamento degli investitori nel Paese, facilitando anche in rapporti con le varie Amministrazioni, Agenzie, Enti di governo, sia a livello centrale che sui vari livelli territoriali. Essa inoltre assorbirebbe tutte le competenze in capo all'Agenzia Ice e al Desk Italia, potendo contare su una chiara funzione di coordinamento e raccordo con e tra le varie Amministrazioni centrali dello Stato e il raccordo centro-periferia tra i diversi livelli territoriali. Inoltre, la nuova divisione avrebbe anche il compito di predisporre pacchetti di investimento da offrire a potenziali investitori esteri, in raccordo con la rete diplomatico-consolare. Le sue attività saranno sostenute anche inserendo, nei programmi per il ciclo 2014-2020 dei fondi europei per la Coesione Territoriale azioni specifiche dedicate all'attrazione di investimenti esteri.

Infine, viene previsto un meccanismo di arbitraggio presso la Presidenza del Consiglio eventualmente attivabile dalla nuova divisione di Invitalia per sbloccare un eventuale stallo nel percorso di concretizzazione di un investimento, mentre un Rapporto annuale presentato dal Governo al Parlamento verificherebbe l'efficacia dell'azione della nuova azione di attrazione di investimenti.

All'inizio del 2014, l'agenzia ha presentato un Piano di implementazione del Programma Destinazione Italia, condividendolo con l'Esecutivo pro-tempore. Successivamente, con il nuovo Governo, Invitalia ha ritrasmesso il Piano, attualmente in fase di valutazione.

B.6 – Attività delle società controllate nel corso del 2013

Il *business model* del Gruppo delineato dal Piano di riordino prevede ambiti di attività secondo i quali le controllate possono essere classificate come riportato nelle tabelle seguenti.

• **Gestione di progetti complessi finalizzati all'infrastrutturazione ed al miglioramento della competitività dei territori**

Tale attività è di interesse delle seguenti società:

Importi in migliaia di euro

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Valore della Produzione	Risultato netto
Invitalia Attività Produttive	9.968	10.667	17.407	314
Infratel Italia	1.000	7.168	74.391	1.394

Invitalia Attività Produttive S.p.A.

La società è stata individuata dall'Agenzia sin dal piano di riordino approvato dal MISE, quale controllata destinata alle attività di promozione e realizzazione di infrastrutture materiali ed immateriali a sostegno della competitività territoriale.

L'esercizio 2013 ha registrato un risultato netto positivo, sostanzialmente in linea con il precedente anno. Il valore della produzione ha subito un decremento, rispetto al 2012, pari a circa l'8,6%, al netto dell'operazione che nell'esercizio precedente ha coinvolto l'Area industriale di Marcianise nell'ambito degli obiettivi fissati dal Piano di riordino del Gruppo. Tale variazione in diminuzione, pari a 1.647 migliaia di euro, è dovuta essenzialmente a minori avanzamenti di cantiere per commesse verso committenti terzi, ai quali sono correlati minor costi per appalti.

La società, che già operava in tre settori di attività quali ingegneria civile ed ambientale, assistenza tecnico-amministrativa su programmi di erogazione di incentivi alle imprese o di impiego di risorse comunitarie e assistenza tecnica ai commissari straordinari per emergenze ambientali, ha ampliato la sua attività operando anche nel settore della verifica di progetti in campo civile ed ambientale ai fini della validazione.

Le attività correlate alle azioni di recupero crediti messe in atto nell'esercizio precedente sono proseguite nel 2013.

Infratel S.p.A.

Infrastrutture e telecomunicazioni per l'Italia -INFRADEL S.p.A. ha per obiettivo la realizzazione e la gestione di infrastrutture di telecomunicazioni in attuazione del Programma di Sviluppo della Larga Banda, finalizzato alla riduzione del divario digitale nelle aree sottosviluppate del Paese. Le infrastrutture vengono realizzate sulla base di convenzioni stipulate con il Ministero delle Comunicazioni (le cui competenze sono state trasferite al Dipartimento Comunicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico) e con le Regioni interessate. Il Ministero ha affidato a Infratel tutte le attività operative nelle 18 Regioni Italiane in cui è operativo un Accordo di Programma con le Amministrazioni Regionali.⁴

⁴ Le risorse assegnate ad Infratel Italia per l'attuazione del Programma Banda Larga ai sensi della Legge 80/2005 ammontano al 31 dicembre 2011 a complessivi 288 M€, derivanti per 113 M€ da Leggi Finanziarie dello Stato (oltre a 50 milioni, stanziati dalla L.F. 2007, per i quali si è in attesa della delibera CIPE di riassegnazione) e per 175 M€ da delibere CIPE. Con Decreto Legge del 18/10/2012 n. 179 art. 14 vengono stanziati ulteriori 150 M€ per il completamento del Piano Banda Larga. Alle risorse nazionali vanno aggiunte le risorse provenienti da Convenzioni Operative stipulate con le regioni per un complessivo di 203 M€, dei quali circa il 90% è di provenienza comunitaria (fondi strutturali FESR e FEASR).

Al Piano Nazionale per la Larga Banda si è affiancato nel 2013 il Piano Strategico Comunitario per la Banda Ultralarga che consentirà alle imprese, ai cittadini e alle Pubbliche Amministrazioni di disporre di accessi a banda larga di capacità di almeno 30 Mbits.

Nel corso dei primi mesi del 2013 il Ministero dello Sviluppo Economico, ha firmato gli Accordi di Programma con le regioni Sicilia, Campania, Calabria e Molise, per l'avvio del Piano, potendo contare su risorse comunitarie per circa 350 Mln di euro.

L'attività del 2013 ha riguardato la prosecuzione dei lavori relativi al III intervento attuativo (fondi MISE e Regioni), per il quale si prevede la conclusione entro il primo semestre 2014, ed al IV intervento attuativo (fondi regionali e comunitari), avviato nel secondo semestre 2012, per il quale si stima la conclusione di tutti gli interventi previsti nel programma entro dicembre 2014. La Società nel 2013 ha avviato inoltre le attività relative al bando del V° e VI intervento.

- **Gestione progetti complessi finalizzati al miglioramento della competitività nei settori strategici e allo sviluppo di nuove iniziative**

In questo ramo di attività si possono comprendere:

importi in migliaia di euro

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Valore della Produzione	Risultato netto
Italia Turismo ⁵	128.464	134.437	8.942	-6.155
Italia Navigando	20.597	7.924	1.766	-906

Italia Turismo S.p.A.

Italia Turismo S.p.A. detiene un consistente patrimonio immobiliare, prevalentemente, nel sud Italia (Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna) costituito da villaggi turistici condotti in affitto da primari operatori del settore.

La società nel novembre 2008 ha sottoscritto un Contratto di Programma con il Ministero dello Sviluppo Economico che prevede contributi a fondo perduto per 77 milioni di euro, a fronte di un piano di investimenti per circa 199 milioni di euro finalizzato a nuove realizzazioni, nonché alla ristrutturazione di alcuni immobili.

Nel 2011 il partner Fintecna Immobiliare ha consolidato la sua quota azionaria in Italia Turismo, che ad oggi si attesta al 42%, mentre l'Agenzia detiene il 58% del capitale sociale. Nell'ambito dell'accordo di partnership stipulato tra l'Agenzia e Fintecna Immobiliare, la società nel 2011 ha proceduto all'acquisto di immobili di proprietà di quest'ultima, per un controvalore di 56,2 milioni di euro, la cui copertura finanziaria è stata assicurata da un finanziamento dei soci, con rimborso previsto nel 2018.

Come già accennato in precedenza, la performance economica della Società è condizionata dalla sua natura pubblicistica, di agente ed acceleratore dello sviluppo di un settore strategico, quale il turismo, nonché di territori arretrati, quali il Mezzogiorno d'Italia, laddove gli operatori privati tendono a ridurre, se non ad azzerare, le proprie presenze e quindi i loro apporti in termini produttivi ed occupazionali. L'avversa congiuntura economica ha inoltre influito negativamente sui canoni di locazione dei villaggi. In tale contesto che il Consiglio di amministrazione della controllata ha fatto ricorso ad un maggior termine per la redazione del bilancio d'esercizio 2013, a causa di approfondimenti resi necessari dalla attuale congiuntura economica del settore, che potrebbe comportare aggiornamenti di valutazione degli asset e delle strategie aziendali e

⁵ Dati bilancio 2012

societarie. La valutazione della partecipazione nel presente bilancio dell'Agenzia è stata dunque fatta sulla scorta di una situazione contabile/gestionale provvisoria resa disponibile dalla società controllata.

Italia Navigando S.p.A.

La società, individuata quale soggetto attuatore del "Programma Rete portuale turistica nazionale" opera prevalentemente attraverso controllate o partecipate; in queste ultime, attraverso patti parasociali, si riserva comunque la gestione operativa.

Il quadro prospettico gestionale di Italia Navigando rimane fortemente condizionato, dalla attuale mancanza di risorse pubbliche dedicate e dalla contingenza economica negativa che investe l'intera economia italiana. L'obiettivo assunto della società è quello di candidarsi ad affiancare le Pubbliche Amministrazioni centrali e locali nella valorizzazione nel comparto della portualità turistica.

Nel corso del 2013, la società ha ceduto alla controllata Trieste Navigando il progetto definitivo inerente le opere (a terra e mare) di Porto Lido (Trieste), nonché il relativo diritto di concessione demaniale marittima quarantennale.

Al 31.12.13 Italia Navigando, interamente controllata dall'Agenzia dopo l'uscita del socio privato avvenuta nel 2012, detiene 14 partecipazioni (9 controllate e 5 collegate) in partnership con enti locali territoriali ed operatori privati.

Si segnala che, tenuto conto che il risultato d'esercizio del 2013 non ha permesso di contenere le perdite complessive a meno di un terzo del capitale, l'assemblea ordinaria dovrà provvedere, in occasione dell'approvazione del bilancio, agli interventi sul capitale previsti dall'Art. 2446 c.c. Riguardo alla partecipazione in Iniziative Portuali Porto Romano S.r.l., occorre sottolineare che nel settembre 2013 è stato notificato, da parte dell'Autorità Giudiziaria (AG) di Civitavecchia, il dissequestro del cantiere che durava da oltre un anno.

Il dissequestro del cantiere ha consentito di superare la situazione di stallo che si era venuta a creare ed ha aperto un nuovo confronto, tra la società e la Regione Lazio, che porterà a ridisegnare il cronoprogramma per il completamento delle opere.

La società, su richiesta dell'AG di Civitavecchia, si è impegnata a realizzare, nel corso del 2014, le opere di messa in sicurezza dell'area portuale, per le quali è stato richiesto il supporto finanziario ai soci. Il socio di maggioranza Marina di Fiumicino (61%) ed Invitalia (30%) hanno deliberato il loro supporto finanziario alla società.

Nel corso del 2014 verrà avviata anche la gara ad evidenza pubblica per individuare il soggetto realizzatore delle opere previste dal Piano economico finanziario (PEF) presentato ed approvato dalla Regione Lazio. Il PEF, d'accordo con la Regione Lazio verrà rivisto in funzione del nuovo cronoprogramma.

- **Altre società controllate**

importi in migliaia di euro

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Proventi netti	Risultato netto
Invitalia Partecipazioni S.p.A.	5.000	6.700	6.127	1.524
Garanzia Italia – Confidi	1.236	994	122	-23
Strategia Italia	2.596	2.018	346	-159

Invitalia Partecipazioni S.p.A.

Invitalia Partecipazioni, controllata al 100% dall'Agenzia, è la società veicolo del gruppo alla quale nel 2009, in attuazione del piano di riordino e dismissioni del Gruppo, sono state trasferite le partecipazioni ritenute non strategiche.

Nel 2013 la società ha proseguito nella sua mission volta alla gestione della definizione delle posizioni creditizie ancora in essere, incassando circa 3,3 milioni di euro, nonché alla dismissione o alienazione delle partecipazioni e dei relativi contenziosi.

Nel 2013 Invitalia Partecipazioni, in attuazione della propria mission, ha acquisito dall'Agenzia le quote delle partecipazioni nelle società in liquidazione S.I. Calabria 75,76%, S.I. Sardegna 95,42% e S.I. Campania 99,88%, nonché i crediti vantati dall'Agenzia nei confronti delle stesse società, salvo quelli di SI Campania. Invitalia Partecipazioni, inoltre, ha acquisito dalla Capogruppo un immobile sito in Napoli (ex sede della società regionale campana) e le partecipazioni nelle collegate Sistema Walcon S.r.l. in liquidazione (45% C.S), Lamezia Europa S.p.A. (20% C.S.) e IDC S.c.a.r.l.

Garanzia Italia/Strategia Italia

In coerenza con il documento di Spending Review Invitalia, presentato al Cda dell'11 luglio 2012 e con quanto previsto dall'aggiornamento del piano triennale, l'Agenzia ha determinato il percorso per realizzare la fuoriuscita dal perimetro di Gruppo delle due controllate. In attuazione di tale percorso, Garanzia Italia è stata posta in liquidazione, dopo autorizzazione del MISE, nell'assemblea straordinaria del 20 maggio 2013, mentre per Strategia Italia a seguito della delibera del CdA dell'Agenzia del 7 maggio 2013, è stata attivata una procedura ad evidenza pubblica, finalizzata alla dismissione, che, ad oggi non ha evidenziato soggetti interessati all'acquisto.

Strategia Italia svolge attualmente un'attività residuale finalizzata alla chiusura dell'unico fondo in gestione.

In ottemperanza al disposto dell'art.2428 C.C., per ciò che attiene i rapporti con le società controllate e collegate, si rimanda alla Parte D. sezione 4 - Operazioni con parti correlate, della Nota Integrativa.

C - ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Nell'esercizio 2013 le attività di gestione dell'organizzazione e delle Risorse Umane sono state basate sulle seguenti linee guida:

- ottimizzare la capacità di erogazione dei servizi dell'Agenzia, attraverso un efficace allocazione delle risorse sulle commesse esterne e l'acquisizione dal mercato di risorse e competenze critiche per lo sviluppo di tali servizi;
- incrementare l'efficienza dell'organizzazione e dei processi aziendali, nonché dei sistemi a supporto;
- focalizzare, valorizzare e sviluppare il patrimonio di competenze aziendali.

È stato, inoltre, garantito il supporto all'attuazione di quanto stabilito dal d.l. n. 95/2012 convertito con modificazioni nella L. 135/2012 (c.d. Spending Review) in merito all'affidamento all'Agenzia delle convenzioni precedentemente assegnate alla società Promuovi Italia, con specifico riferimento alla acquisizione delle risorse del personale operante su tali convenzioni.

C.1 - Interventi Organizzativi

Per quanto attiene alla organizzazione dell'azienda, nel corso del 2013 si è concluso il processo di riorganizzazione complessiva della Capogruppo attraverso un ulteriore intervento di revisione operato sulla funzione Finanza e Impresa, che ha confermato le logiche di integrazione di processi e strumenti di incentivazione.

Nel corso dell'anno sono, inoltre, definitivamente entrati a regime il processo ed i sistemi di pianificazione delle risorse sulle commesse consentendo ulteriori politiche di allocazione (c.d. chargeability) e dimensionamento delle risorse umane impiegate, tendenti al raggiungimento di una maggiore efficienza.

Ciò ha consentito di ottimizzare l'allocazione delle risorse umane sulle attività remunerate da commesse esterne con il duplice obiettivo di massimizzare i ricavi aziendali e sviluppare le competenze delle risorse coinvolte.

Sono stati, inoltre, ultimati una molteplicità di progetti finalizzati a fornire all'organizzazione la disponibilità di processi, risorse e strumenti coerenti con il nuovo modello ed a supportare efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare:

- è stata ultimata la revisione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in adempimento di quanto previsto dal d.lgs 231/2001, per la definizione di regole di gestione e principi di comportamento finalizzati ad assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nelle attività sensibili svolte nell'Agenzia. In particolare nel modello sono stati recepiti in modo organico i controlli relativi a tutte le nuove fattispecie di reato introdotte dalla normativa, quali ad esempio quelle relative all'anticorruzione;
- è proseguito il progetto di revisione di tutti i processi aziendali con l'adeguamento di tutto il sistema procedurale, anche attraverso l'analisi dettagliata dei rischi e dei sistemi di controllo per ogni processo sensibile, in ottemperanza a quanto previsto dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo;
- sono stati implementati nuovi sistemi informativi gestionali, mirati a fornire maggiore efficienza nella gestione delle attività e delle informazioni ed a potenziare la capacità di pianificazione e controllo dell'andamento aziendale.

E' stato inoltre ampliato l'oggetto della certificazione di qualità ISO 9001:2008. Ad oggi, quindi l'Agenzia è certificata su tutti i propri processi "core": gestione delle misure di incentivazione e gestione dei progetti per clienti esterni.

Nel dicembre 2013 l'Agenzia ha altresì ottenuto la certificazione OHSAS 18001 per il Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro.

Per quanto riguarda le Società Controllate, nel corso dell'anno, sono stati effettuati interventi di riorganizzazione nelle società Invitalia Partecipazioni e Invitalia Attività Produttive; si è, inoltre, provveduto alla revisione di alcuni processi e procedure, finalizzata a:

- ottimizzare gli stessi processi e procedure;
- contenere i costi;
- adeguare le procedure alle normative vigenti.

C.2 – Interventi di gestione sull'organico

Nel corso dell'esercizio 2013, gli interventi di gestione dell'organico sono stati finalizzati alla realizzazione di azioni di miglioramento della chargeability delle risorse, al potenziamento dell'organico per la realizzazione delle attività richieste dalle commesse in portafoglio, anche con specifico riferimento alle commesse precedentemente assegnate alla società Promuovi

Italia, attraverso l'acquisizione di nuove risorse dal mercato o da società del gruppo, alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro a termine per i profili ad alto potenziale.

In particolare:

- al fine di rendere la struttura aziendale coerente con le attività richieste dalle commesse attive, nel 2013 è stata avviata un'attività di selezione che ha portato all'immissione in organico di ulteriori competenze e professionalità distintive dal mercato;
- al fine di dare esecuzione alle prescrizioni del citato d.l. n. 95/2012 convertito con modificazioni nella L. 135/2012 che ha assegnato a Invitalia le convenzioni e il personale precedentemente assegnati a Promuovi Italia, nei primi mesi del 2013 sono state svolte tutte le attività necessarie all'acquisizione del suddetto personale;
- sono stati stabilizzati alcuni rapporti di lavoro a termine con profili ad alto potenziale.

Il numero di risorse a tempo indeterminato in ingresso nell'Agenzia e nelle altre società del gruppo sono sintetizzate nella tabella seguente.

Ingressi 2013 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	2	2	13	17
Altre soc. del gruppo	0	0	3	3
Totale	2	2	16	20

Gli ingressi nelle altre società del gruppo si riferiscono a personale acquisito dalla società Italia Turismo a seguito della procedura di trasferimento dell'azienda "Club Med Otranto". In esecuzione di tale procedura, i rapporti di lavoro in essere sono proseguiti senza soluzione di continuità in capo alla Italia Turismo a far data dal 24/12/2013 e fino al trasferimento dell'azienda turistica ad altro gestore, avvenuto in data 31 marzo 2014 con contestuale trasferimento dei rapporti di lavoro connessi.

La tabella seguente rappresenta la movimentazione di personale all'interno del Gruppo, a parità di perimetro occupazionale.

Ingressi 2013 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	0	3	7	10
Altre soc. del gruppo	1	3	3	7
Totale	1	6	10	17

Per quanto riguarda la Capogruppo, gli ingressi si riferiscono al personale proveniente dalla ex società regionale SI Sardegna. Tale personale era stato licenziato dalla SI Sardegna nel corso del 2012 ed è stato immesso nell'organico della Capogruppo in data 16/01/2013 come già segnalato nella relazione dello scorso anno; pertanto questi ingressi sono classificati come ingressi infragruppo la cui corrispondente uscita infragruppo è avvenuta lo scorso anno.

Gli ingressi infragruppo nelle altre società sono prevalentemente relativi a personale proveniente dalla Capogruppo; in particolare:

- un dirigente ceduto alla controllata Invitalia Partecipazioni;
- tre dipendenti ceduti alla società Infratel (un quadro - proveniente da Invitalia Attività Produttive - e due impiegati);
- due dipendenti ceduti alla società Invitalia Attività Produttive (un quadro e un impiegato);
- un dipendente (quadro) ceduto alla società Italia Turismo.

Per sviluppare e consolidare il patrimonio di competenze del Gruppo, sono stati, inoltre, trasformati a tempo indeterminato alcuni contratti a termine, relativi a risorse di valore, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business.

Nel dettaglio, sono 13 i rapporti di lavoro stabilizzati nell'ambito della Capogruppo e 15 nell'ambito delle altre società del gruppo.

Per quanto riguarda le uscite di personale dipendente, oltre ad un fisiologico turnover, l'anno 2013 è stato caratterizzato dall'uscita dei 9 dipendenti della controllata Italia Turismo a seguito della sottoscrizione del contratto di locazione dell'azienda turistica Simeri Crichi. Tale personale era stato necessariamente acquisito nelle more di un nuovo contratto di locazione come già segnalato nella relazione dello scorso anno.

Le tabelle di seguito riportate descrivono l'andamento delle uscite:

Uscite 2013 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	1	1	9	11
Altre soc. del gruppo	0	1	9	10
Totale	1	2	18	21

Specularmente alle entrate, la tabella seguente rappresenta la movimentazione di personale all'interno del Gruppo, senza tener conto del passaggio già commentato di 10 unità da S.I. Sardegna in liquidazione.

Uscite 2013 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	1	1	4	6
Altre soc. del gruppo	0	1	0	1
Totale	1	2	4	7

Le sei uscite dalla Capogruppo si riferiscono alle risorse cedute alle società Invitalia Partecipazioni, Infratel, Invitalia Attività Produttive e Italia Turismo come già segnalato nel commento alle entrate infragruppo.

Al 31/12/2013, a valle degli interventi sopradescritti, la situazione dell'organico del Gruppo è riprodotta nel tabella che segue:

	Dipendenti Tempo indeterminato	Dipendenti Tempo determinato	Totale Dipendenti	Altri (*)	Totale organico
Personale Capogruppo	662	114	776	259	1.035
Personale Capogruppo <i>Distaccato</i>	31	2	33	0	33
Totale Capogruppo	693	116	809	259	1.068
Personale Società di Scopo	175	25	200	39	239
Totale Gruppo	868	141	1.009	298	1.307
di cui Dirigenti	68	4			
di cui Quadri	234	4			

(*) Altri contratti a termine: Collaboratori, Interinali, Stage.

Va evidenziato che l'elevato numero di altri contratti a termine è solo apparente. Infatti, in questa categoria sono classificati anche i contratti di collaborazione sottoscritti con gli esperti tecnico-scientifici individuati tra gli iscritti nell'apposito Albo degli Esperti tenuto dal MISE e chiamati a fornire le sole valutazioni previste dalle attività di gestione dei Progetti di Innovazione Industriale (commessa Industria 2015) affidata a Invitalia.

Il numero dei contratti in essere al 31/12/2013 per questa finalità sono pari a 116.

Va segnalato ulteriormente che alla stessa data, la Capogruppo aveva in essere n. 54 contratti di collaborazione stipulati con le risorse ex Promuovi Italia sulla base del citato d.l. n. 95/2012 convertito con modificazioni nella L. 135/2012 come meglio precisato di seguito tra gli ulteriori interventi.

C.3 - Interventi di sviluppo e formazione delle risorse umane

Nel corso del 2013 sono proseguite una serie di iniziative finalizzate a realizzare un sistema stabile di gestione e sviluppo del personale basato su famiglie e competenze chiave, finalizzato a valorizzare le professionalità esistenti orientandone lo sviluppo attraverso percorsi di crescita e di carriera coerenti con il contesto aziendale e con il mercato di riferimento.

In particolare, è stato definito ed è stata avviata l'erogazione di un piano formativo organico e mirato per tutto il personale a supporto degli obiettivi di sviluppo delle competenze evidenziati dalle attività di valutazione delle competenze e del potenziale manageriale, che nel corso del 2012 hanno coinvolto, con modalità ed obiettivi differenziati, tutta la popolazione aziendale.

Il piano ha previsto due ambiti di intervento:

- **Manageriale**, diretto al personale Dirigente e Quadro e finalizzato a favorire l'allineamento delle competenze verso il "modello manageriale" atteso, anche

incoraggiando una riflessione sul ruolo e sulle responsabilità individuali e collettive richieste oggi al management dell'Agenzia e responsabilizzando Dirigenti e Quadri sull'opportunità di curare la propria crescita e quello dei propri collaboratori.

- **Tecnico-professionale**, diretto a tutto il personale e finalizzato a diversi obiettivi:
 - migliorare le competenze tecniche e renderle omogenee e adeguate alle esigenze dell'azienda e alle richieste dei committenti;
 - adeguare la cultura e le competenze aziendali al nuovo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in adempimento a quanto previsto dal D.Lgs 231/2001 sulla Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica;
 - sviluppare le competenze di processo e di sistema legate alle modifiche organizzative, procedurali e alla introduzione di nuovi sistemi gestionali a supporto dell'operatività aziendale.

È stato, inoltre, avviato un sistema stabile di "formazione interna", attraverso il quale docenti interni progettano ed erogano formazione ai colleghi su ambiti di competenze critiche che appartengono al know how aziendale. Tale sistema consente di valorizzare le competenze interne che rappresentano un patrimonio specifico dell'azienda, di delineare un innovativo modello di gestione e diffusione e condivisione del sapere e di favorire una progressiva diminuzione del costo sostenuto per la formazione esterna.

Nel corso dell'anno, sono stati inoltre garantiti interventi formativi finalizzati all'aggiornamento professionale in materia di Tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro in adempimento agli obblighi di legge (D.Lgs 81/2001).

In relazione al mutamento dell'assetto organizzativo aziendale e alla modifica della normativa nazionale, l'Agenzia ha avviato un processo di revisione della normativa interna e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi D.Lgs 231/2001. A conclusione del progetto è stato necessario realizzare un intervento di formazione che ha coinvolto a diversi livelli tutto il personale dell'Agenzia.

Complessivamente, nel corso del 2013, sono state coinvolte in attività di formazione il 98% della popolazione aziendale (802 risorse) e sono state erogate una media di 4,7 gg/u, con interventi differenziati, così come di seguito descritti.

Tipologia di intervento	Giorni uomo	%
Piano di Formazione ⁶	3.454	89%
Catalogo Corsi ⁷	291	8%
Formazione Interaziendale ⁸	127	3%
Totali	3.872	

TABELLA 1 - RIEPILOGO DELLE GIORNATE DI FORMAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

⁶ **Piano di Formazione** progetti formativi a carattere tecnico e comportamentale che, costruiti ad hoc su ambiti di competenza specifici per le diverse Business Unit e Staff Area, sono finalizzati allo sviluppo professionale e organizzativo.

⁷ **Catalogo Corsi** attività di formazione a carattere trasversale organizzati e a integrazione delle attività erogate nel Piano di Formazione.

⁸ **Formazione Interaziendale** corsi di formazione prelevati dall'offerta formativa esterna, finalizzati allo sviluppo e/o all'aggiornamento di competenze specialistiche.