



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

- assistenza tecnica alla gestione del Programma: supporto alla DGIAI nell'espletamento delle sue funzioni di Organismo Intermedio (OI) così come previste e disciplinate all'interno della convenzione di delega stipulata con l'AdG del Programma. in conformità con quanto prescritto dal Regolamento (CE) n. 1083/2006;
- assistenza tecnica alla gestione/attuazione/monitoraggio delle Attività/Azioni: supporto tecnico agli uffici della DGIAI nella gestione delle procedure di attuazione delle linee di intervento ad essa delegate dall'AdG del Programma (linea di intervento II.1.1 del POIn "Sostegno al sistema delle imprese con potenziale competitivo (anche a livello internazionale) che operano nella filiera culturale, ambientale e turistica");
- assistenza tecnica alle attività di controllo e alla gestione delle irregolarità: Attività di supporto tecnico principali: Controlli amministrativi di primo livello (Attività 3.1), Controlli di primo livello in loco (Attività 3.2) e Controlli di sistema e secondo livello (Attività 3.3);
- assistenza tecnica alle attività di valutazione e comunicazione delegate dall'AdG del Programma all'OI.

In conformità e coerenza con quanto previsto all'interno del Piano pluriennale delle attività approvato dalla DGIAI, INVITALIA in primo luogo è subentrata di fatto nelle attività di assistenza tecnica, riorganizzando attività e personale dedicato e ricostruendo specifici supporti non solo all'organismo intermedio ma a tutti gli uffici del Mise operanti nelle attività di gestione e controllo.

Nel corso dell'anno sono state realizzate le seguenti attività:

*Gestione:*

- Attuazione e Sorveglianza: le principali attività di assistenza tecnica hanno riguardato il supporto per: sostegno all'OI nella Governance organizzativa della Linea di intervento II.1.1 del Programma "POIn Attrattori"; rapporti con l'Autorità di Gestione del POIn e le altre Autorità ed organismi responsabili; redazione dell'Atto di subentro DGIAI-Invitalia alla convenzione di AT; revisione del SIGECO, inclusa la riorganizzazione delle funzioni dell'OI a seguito delle modifiche organizzative intervento per effetto del DPCM 5/12/2013 n. 158; Sistemazione Archivi digitalizzati; AT all'OI per la preparazione di Comitati di sorveglianza e per la predisposizione del RAE; redazione di documenti relativi all'attuazione del Programma; ricognizione degli impegni; previsioni di spesa; approfondimento e studi riguardanti i criteri di selezione settoriali per i settori turismo e cultura; supervisione sull'attuazione della riserva POIn del Fondo di Garanzia; verifiche di gestione su Programmazione Negoziata; ricognizione riguardante ulteriori progetti retrospettivi; AT all'attivazione e comunicazione di nuovi strumenti di intervento (Sportello D.lgs. 185/00 Tit. II; Avvio Procedure relative allo Strumento agevolativo dei Contratti di Sviluppo; Analisi Apertura territoriale alle Aree di Attrazione); elaborazione di una proposta di ampliamento delle aree di intervento del Programma; riesame della coerenza con il Programma delle iniziative finanziate con lo strumento dello Sportello D.lgs. 185/00 Tit. II;
- 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 31.12.2014).

*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



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

sistema informativo); attivazione Utenze 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 Verbal di Accertamento; Pianificazione Controlli degli UCOGE della DGIAI ; Collegamenti con Ucoge Invitalia - Finanza e Impresa per controllo D.lgs 185/00 tit. II);
- Controlli di primo livello in Loco: le principali attività hanno riguardato la trasmissione monitoraggi per la definizione del campione da controllare; 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; AT alla pianificazione delle ispezioni;
- Controlli di sistema e secondo livello le principali attività hanno riguardato: assistenza alle attività di controllo di sistema dell'OI finalizzate ad assicurare la corretta e regolare attuazione degli interventi; supporto all'OI per la preparazione alle attività di audit (di sistema e delle operazioni) svolte dall'UVER sulla DGIAI per quanto riguarda la Linea di Intervento II.1.1 del POIn).

**Comunicazione:**

- Informazione e pubblicità (le principali attività hanno riguardato: supporto per adempimenti agli obblighi di informazione e pubblicità previsti dal programma in relazione agli interventi attivati (es. obblighi informativi al beneficiario finale) (art. 8 1828/06); supporto alla comunicazione degli strumenti attuativi di specifica competenza della DGIAI già attivati ed in particolare: campagna di informazione e promozione sul territorio dello Sportello D.lgs 185 e della collegata riserva sul POIN. Si precisa che le attività di informazione e promozione sul territorio dello "Sportello POIn D.lgs 185 - Titolo II" sono state gestite, in costante coordinamento tra l'area "Programmazione Comunitaria", e le aree "Comunicazione" e "Finanza e Impresa" di Invitalia attraverso apposito "Piano di promozione", condiviso ed approvato dalla DGIAI , che ha dettagliato obiettivi, azioni, risorse e tempi delle attività di comunicazione da svolgere sul territorio.).

**Assistenza tecnica Piano azione e coesione DGIAI**

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-DGIAI), in qualità di Amministrazione titolare di tre Programmi PAC e delle relative Linee e Azioni:

- PAC MISE - DGIAI: Autoimpiego e autoimprenditorialità (codice 2012MISE1PAC21);
- PAC MISE - DGIAI: 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



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

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 2014, trasmesso con nota prot. n. 23153/U/PCOM del 16.12.2014, 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, dall'Aggiornamento PAC n. 2 e n. 3.

Nel corso del 2014 è proseguito il supporto tecnico finalizzato all'attuazione delle azioni finanziate nell'ambito del PAC a titolarità MiSE-DGIAI, sia in continuità con gli interventi del PON ReC 2007-2013, sia in relazione alle azioni di nuovo avvio. Tale attività ha riguardato in particolare il supporto al MISE per la gestione dei bandi predisposti nel corso del 2013 e l'attivazione delle relative procedure in coerenza con quanto previsto dal 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 (cfr. PAC e PON ReC) e delle relative risorse finanziarie.

Si prevede che nel corso dell'anno 2015 le attività si svolgeranno in sostanziale continuità con quanto realizzato nel 2014.

#### **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 e prevede un corrispettivo complessivo pari a € 1.799.999,63 (IVA inclusa).

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";
- al quinto trattino attività in "con particolare riferimento alle procedure di conciliazioni bilaterali".



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

Le attività indicate al quarto trattino dell'articolo 2, comma 1, sono oggetto della Convenzione "Supporto al Ministero dello Sviluppo Economico per le attività concernenti le procedure di autorizzazione alla certificazione CE, nonché per la connessa attività di controllo preventivo e successivo" stipulata tra la DGMCCVNT ed Invitalia il 27 ottobre 2012.

A seguito della richiesta presentata dall'Amministrazione, INVITALIA ha accordato una proroga della Convenzione al 30 aprile 2014. Per assicurare coerenza con la nuova data di scadenza, d'accordo con la DGMCCVNT, gli oneri e i costi di gestione superanti il limite della valore fissato in Convenzione sono stati parzialmente posti a carico della più generale Convenzione di supporto e di assistenza tecnica al MiSe e al CNCU.

Le attività indicate al quinto trattino dell'articolo 2, comma 1 sono oggetto della Convenzione "Programma per la diffusione e il potenziamento degli strumenti di composizione extragiudiziale delle controversie in materia di consumi, con particolare riferimento alle procedure di conciliazioni bilaterali e alle relative attività di consulenza ed assistenza ai consumatori" stipulata tra la DGMCCVNT ed Invitalia l'11 ottobre 2012 e le cui attività sono principalmente incentrate sulla gestione del Bando "Conciliazioni paritetiche" del 13 febbraio 2013.

A fronte delle osservazioni e delle richieste presentate dalle Associazioni dei Consumatori la DGMCCVNT ha concesso una proroga del detto Bando al 2 aprile del 2014 e successivamente il 17 settembre 2013 ha pubblicato un nuovo Bando che sostituisce integralmente il precedente. A seguito di questi atti, la DGMCCVNT ha richiesto un'ulteriore proroga della Convenzione "Programma per la diffusione e il potenziamento degli strumenti di composizione extragiudiziale delle controversie in materia di consumi, con particolare riferimento alle procedure di conciliazioni bilaterali e alle relative attività di consulenza ed assistenza ai consumatori" al 31/12/2014 precisando che: "gli oneri e i costi di gestione superanti il limite della valore fissato in Convenzione debbano essere posti a carico della presente Convenzione" (cfr. Nota del 16/09/2013 prot. nr. 0146685/MiSE e Nota del 01/10/2013 prot. nr. 20263/PCOM).

**Nel 2014** l'Agenzia è stata impegnata nelle attività amministrative e gestionali di seguito dettagliate:

- Supporto legale. Assistenza legale nella gestione del 1° e 2° bando delle conciliazioni paritetiche con particolare riferimento alle varie fasi procedurali di cui alla legge n. 241/1990 relative alle singole richieste di erogazione contributo presentate dalle associazioni dei consumatori. Attività di coordinamento delle audizioni dei rappresentanti del CNCU presso le Commissioni parlamentari di Camera e Senato. Attività di supporto alle interrogazioni parlamentari nelle materie di competenza del Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti.
- Segreteria tecnica del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti;
- Organizzazione della Sessione Programmatica CNCU - Regioni 2014; supporto a predisposizione convenzione quadro;
- Partecipazione al Tavolo Tecnico Comitato Permanente Stato Regioni; supporto dell'elaborazione di documenti;
- 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;
- Organizzazione e predisposizione Materiali Corso UNI;
- Assistenza tecnica alle riunioni mensili del CNCU;
- Supporto alle azioni di comunicazione istituzionale. E' stata assicurata una costante implementazione delle novità normative e d'informazione sulle nuove linee di attività in materia



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

di concorrenza del mercato e tutela dei diritti dei consumatori. A partire da marzo è stata lanciata la Campagna europea sui diritti dei consumatori (consumer awareness campaign) per divulgare le nuove tutele introdotte dalla direttiva consumatori 2011/83/UE. Nel mese di maggio è stato curato il lancio della App Carburanti per tablet e smartphone, sviluppata per offrire agli automobilisti i prezzi dei carburanti più convenienti. E' stata assicurata attività di supporto per l'adeguamento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni previsti dal decreto legislativo 33/2013 Amministrazione trasparente. E' stata curata la predisposizione della bozza di menabò del Quaderno Informativo Mercato&Consumatori 2014;

- Gestione del Sistema Informativo Europeo NANDO.

Per il 2015 si prevede che le attività si svolgeranno in continuità con quanto realizzato nel corso del 2014. La DGMCCVNT ha informalmente confermato la volontà di prorogare la Convenzione per almeno un'altra annualità non appena tornerà nella disponibilità dei fondi ad essa assegnati, soprattutto in considerazione del sopra richiamato "Accordo" Invitalia - Aziende (vedi descrizione delle attività della commessa Extragiudiziale Consumatori 2012E513NAZ.LE).

### **Digitalizzazione DGIAI 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 DGIAI, prot. 32462 del 4 ottobre 2013 è stato richiesto ad Invitalia, già attiva con l'assistenza tecnica a supporto della progettazione della misura, di estendere il programma di digitalizzazione della DGIAI 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.

Il 17 aprile 2014 è stata sottoscritta la convenzione relativa alla commessa con una dotazione di 6,06 milioni di euro e riconoscimento delle attività svolte a partire dal 10 aprile 2013.

**Nel corso del 2014** sono stati aperti tutti i 46 bandi per le ZFU, di cui 18 per la Sicilia, 11 per la Puglia, 9 per la Campania, 7 per la Calabria e 1 per la provincia di Carbonia Iglesias. La fase di concessione è terminata entro giugno consentendo alle imprese beneficiarie di procedere con le fruizioni delle agevolazioni fiscali. Invitalia ha garantito l'assistenza tecnica in tutte le fasi di gestione della misura, dalla messa a punto e programmazione delle risorse, alla definizione del quadro normativo, alla progettazione della piattaforma informatica per la gestione delle istanze nella varie fasi dall'accoglienza, alla concessione, alla comunicazione dei dati all'agenzia delle entrate, alla gestione dei controlli, rinunce, revoche, monitoraggio e reportistica. Di seguito il quadro d'insieme.

A partire da gennaio 2014 sono state rese disponibili le procedure telematiche per la presentazione dell'istanza in via esclusivamente telematica da parte delle imprese interessate.

Le agevolazioni previste dallo strumento a favore delle ZFU consistono in:

- a) esenzione dalle imposte sui redditi (IRPEF e IRES);
- b) esenzione dall'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP);
- c) esenzione dall'imposta municipale propria (IMU);



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

d) esonero dal versamento dei contributi sulle retribuzioni da lavoro dipendente.

L'attività istruttoria, dalla ricezione delle istanze di agevolazione ai decreti di concessione alle imprese, nonché l'attività di monitoraggio e controllo sono state coordinate dalla Divisione X – Interventi per il sostegno all'internazionalizzazione e all'innovazione delle imprese e per lo sviluppo di aree urbane della DGIAI, coadiuvati dall'Assistenza tecnica di INVITALIA. La fase di fruizione delle agevolazioni, che avviene mediante riduzione dei versamenti da effettuarsi con il modello di pagamento F24, è di competenza dell'Agenzia delle Entrate.

Le modalità telematica scelte e il meccanismo dell'automatismo agevolativo hanno garantito una significativa contrazione dei tempi di gestione e lo snellimento delle procedure attuative. La misura è stata inoltre accompagnata da attività di promozione e informazione, attuata in maniera capillare, a livello locale, in collaborazione con l'ANCI.

### **Georeferenziazione attività UIBM**

Il Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale Lotta alla Contraffazione – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, nell'ambito delle politiche attive volte alla tutela dei titoli di proprietà industriale e alla lotta alla contraffazione, ha stipulato in data 20 dicembre 2013, una convenzione con Invitalia S.p.A., Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A., per l'affidamento di attività di assistenza tecnica finalizzate allo sviluppo di applicativi di georeferenziazione. In particolare l'oggetto della convenzione prevede lo svolgimento di attività finalizzate alla sensibilizzazione, alla diffusione e alla valorizzazione della cultura legata alla Proprietà Industriale e alla Lotta alla contraffazione su tutto il territorio nazionale, in particolare il progetto è finalizzato alla realizzazione di una piattaforma di Geomarketing e prevede:

- lo sviluppo di uno strumento di georeferenziazione dei dati gestiti dall'UIBM con particolare riferimento alle banche dati, con un focus sulle informazioni e sui contenuti presenti nella banca dati IPERICO, alle reti territoriali informative PATLIB e PIP, agli eventi e alle segnalazioni LAC, fruibili attraverso multicanalità (web e mobile);
- la realizzazione di specifiche APPS su terminali Android, IOS e Windows Phone riservate per la generazione di tematismi geografici a disposizione dei cittadini e delle imprese;
- lo sviluppo all'interno della piattaforma di un'area riservata per lo studio di fenomenologie in tema di PI e Lotta alla Contraffazione mediante la costruzione di mappe tematiche interattive personalizzate.

**Nel 2014** sono state realizzate diverse attività su tutte le linee di attività e attività trasversali al progetto: inizialmente è stato definito il percorso operativo con il Committente, sono stati avviati gli incontri per condividere le fasi del progetto e sono stati definiti i processi tecnologici, fornendo le principali caratteristiche tecniche dei server che dovranno essere messi a disposizione da parte dei sistemi informativi del MISE UIBM per la predisposizione della infrastruttura su cui installare la piattaforma. Successivamente sono state definite e condivise con i sistemi informativi dell'UIBM le specifiche tecniche della piattaforma, in cui sono riportate le rappresentazioni grafiche/wireframe dei dati di Iperico, delle sedi Patlib e PIP, e della sezione Eventi. Sono inoltre indicate le caratteristiche tecniche della gestione front end e back end.

È stata realizzata la progettazione della piattaforma in tecnologia open source che consentirà deploy di applicazioni evolute di Web-Geomarketing e specifiche Apps "Mobile" in ambiente IOS, Android e Windows Phone.

È stato inoltre fornito il supporto legale/amministrativo presso gli uffici del MISE – U.I.B.M. nella predisposizione e gestione delle procedure legali rientranti nella piattaforma del sistema di



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

georeferenziazione, che consente la gestione integrata della banca dati dell'UIBM permettendone l'interrogazione telematica su tutto il territorio nazionale.

Nel secondo semestre, interessato da una riorganizzazione delle divisioni della DGLC UIBM, Invitalia ha presentato il progetto e lo stato avanzamento lavori ai nuovi referenti e sono stati avviati i tavoli finalizzati alla definizione dei contenuti e delle funzionalità di dettaglio delle APP sulle specifiche linee di intervento previste dal Progetto esecutivo.

Sono previsti ulteriori incontri tecnici con il Committente. A valle dei feedback dei dirigenti referenti delle sopra citate linee di attività, Invitalia procederà con lo sviluppo della piattaforma la successiva fase di test e rilascio del sistema informativo.

In particolare saranno presentate delle demo grafiche del progetto e la realizzazione dell'app in versione Adroid, IOS e Windows Phone. Approvata la demo, si procederà a realizzare l'app per i diversi dispositivi mobile e la piattaforma web verrà impiantata sui server MISE UIBM. Sarà fornito il supporto legale/amministrativo fino alla scadenza della convenzione. La conclusione dei lavori è prevista per il 31 luglio 2015.

### **Open CUP**

Open CUP nasce con l'obiettivo di permettere una più ampia fruibilità del Sistema CUP migliorandone contestualmente le potenzialità informative attraverso l'ampliamento della penetrazione dell'informazione, non solo tra le amministrazioni partecipanti al sistema ma anche nella più ampia platea di soggetti interessati, per svariati motivi, alla conoscenza delle informazioni, che sono pubblicate tramite il portale OpenCUP, compresi i cittadini.

Il Progetto OpenCUP è quindi relativo alle attività di Governance istituzionale e di predisposizione e mantenimento del set informativo da rendere oggetto di pubblicazione tramite il portale OpenCUP.

Il progetto OpenCUP, dunque, nella sua totalità, è volto a permettere la pubblicazione dell'intero set d'informazioni contenute nell'anagrafe dei progetti del Sistema CUP oltre che la disponibilità di dette informazioni in formato "Opendata", nello spirito dei principi della cd. "Opencoesione".

Il progetto è co-finanziato a valere sul PON GAT 2007-2013, obiettivo operativo I.4, che prevede tra l'altro la necessità di disporre di informazioni affidabili e tempestive sugli interventi già decisi nelle fasi di programmazione delle risorse pubbliche.

La convenzione con il DPS è stata firmata in data 07/11/2014 e durerà fino al 31/12/2015.

In considerazione della data di stipula della convenzione, nel 2014 sono state avviate le attività preliminari alla costituzione del Gruppo di Lavoro necessario alla realizzazione del progetto ed è stata avviata la predisposizione delle linee guida operative da condividere con il Committente e con le risorse appartenenti al Gruppo di Lavoro per lo svolgimento delle attività, nonché degli strumenti di monitoraggio dell'avanzamento operativo della Commessa.

### **B.4 – 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 comunque a garantire un presidio istituzionale ed operativo sulle azioni core di attrazione investimenti.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

Nel 2014, nell'ambito del presidio istituzionale ed operativo sulle attività di attrazioni di investimenti, la struttura dedicata ha avuto un importante impegno in attività di informazione e promozione del contratto di sviluppo, uno dei pochi strumenti agevolativi in grado di sostenere concretamente investimenti provenienti dall'estero.

A tal fine, con il coinvolgimento di Invitalia Business Network (circa 50 partners) e con le Amministrazioni regionali, è stata garantita la partecipazione di alcune manifestazioni e sono state avviate collaborazioni e alleanze con enti ed istituzioni all'estero.

L'Agenzia ha, inoltre, garantito tutti i necessari servizi di accompagnamento alle imprese che hanno manifestato interesse ad investire in Italia.

A supporto di queste attività è stata dedicato in particolare un portale, ormai punto di riferimento alla Business Community, ed una casella di posta elettronica dedicata.

Tale impegno sta permettendo la diffusione del contratto di sviluppo verso un numero sempre più crescente di imprese estere, con un conseguente aumento di presenze di investitori stranieri nei programmi di investimento presentati.

## **C - ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE**

Nell'esercizio 2014 le attività di gestione dell'organizzazione e delle Risorse Umane sono state basate sulle seguenti linee guida:

- proseguire la politica di ottimizzazione della 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 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**

Il macro modello organizzativo della Capogruppo nel corso del 2014 è stato sostanzialmente confermato nelle aree di linee dedicate alla realizzazione dei servizi:

- "Finanza e Impresa" – dedicata all'erogazione di incentivi e agevolazioni finalizzati a promuovere la competitività e sostenere lo sviluppo delle imprese italiane e straniere;
- "Competitività e Territori" – dedicata alla realizzazione di servizi di promozione e gestione di programmi per la competitività, lo sviluppo dei territori, la realizzazione di infrastrutture e l'efficientamento della P.A.;
- "Programmazione Comunitaria" – si occupa del supporto tecnico alle Amministrazioni Centrali per l'attuazione di programmi comunitari.

L'Area Integrazione Strategica è stata soppressa e le attività di innovazione dell'offerta dell'Agenzia sono state assegnate alle altre aree di linee, ciascuna con riferimento al proprio portafoglio di servizi.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

Nel corso dell'anno, sono stati realizzati alcuni interventi di modifica interna alle funzioni esistenti in risposta a specifiche esigenze legate alla introduzione di nuove attività o alla ottimizzazione delle attività esistenti.

In particolare, l'attribuzione all'Agenzia del compito di accelerare la realizzazione degli investimenti strategici anche agendo direttamente quale Centrale di Committenza per la gestione degli appalti pubblici ha comportato l'esigenza di introdurre responsabilità e processi specifici. In particolare:

- all'interno dell'area di Competitività e Territori, è stata introdotta una funzione Realizzazione Interventi dedicata alla gestione delle procedure di affidamento e di esecuzione di appalti pubblici di lavori
- è stata creata una nuova unità organizzativa, Public Procurement che, in collaborazione con Realizzazione Interventi, fornisce servizi per la gestione delle gare e consulenza legale nell'attuazione degli interventi.
- il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo è stato adeguato con l'introduzione di specifici protocolli di controllo e di procedure idonee a garantire la prevenzione dei rischi derivanti dalla gestione di tali attività.

Inoltre, sono stati attuati ulteriori interventi di revisione all'interno delle funzioni Programmazione Comunitaria, Pianificazione Strategica e Controllo e Servizi Corporate, ai fini della ottimizzazione dei processi esistenti.

Nel corso dell'anno è proseguito la politica di efficientemente nella allocazione delle risorse sulle commesse con il duplice obiettivo di massimizzare i ricavi aziendali e sviluppare le competenze delle risorse coinvolte. Ciò ha consentito un'ulteriore ottimizzazione che nel 2014 ha consentito di spendere oltre l'80% delle giornate lavorate in attività remunerate da commesse esterne.

Sono proseguite le attività finalizzate al mantenimento della certificazione OHSAS 18001 per il Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro e della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008. In relazione a quest'ultima, ad oggi, l'Agenzia è certificata su tutti i propri processi "core": gestione delle misure di incentivazione e gestione dei progetti per clienti esterni e l'agenzia ha inoltre ottenuto e mantenuto nel corso del 2014 la certificazione per la gestione del CRM.

Per quanto riguarda le Società Controllate, nel corso dell'anno, sono stati effettuati interventi di riorganizzazione nelle società Infratel 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 2014, gli interventi di gestione dell'organico sono stati finalizzati alla realizzazione di azioni di miglioramento dell'allocazione delle risorse sulle commesse esterne produttive di ricavi, al potenziamento dell'organico, alla ricerca del miglior mix di competenze per la realizzazione delle attività richieste dalle commesse in portafoglio.

Nello specifico, al fine di rendere la struttura aziendale coerente con le attività di gestione delle commesse attive, sempre più di natura temporanea, è stata realizzata un'attività di selezione che ha portato all'immissione in organico di ulteriori competenze e professionalità distintive dal mercato o da società del Gruppo, alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro a termine per i profili ad alto potenziale e



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

al rilascio di risorse non più compatibili con l'evoluzione delle attività svolte anche in relazione alla conclusione di alcune commesse.

Nell'anno in osservazione è stato fornito, inoltre, il necessario supporto alla liquidazione della Società controllata Italia Navigando con specifico riferimento alla gestione del personale in forza alla stessa. Tale personale, 14 unità tutte a tempo indeterminato, è stato ricollocato nelle società del Gruppo.

Nel corso del 2014 il turnover del personale dipendente nell'Agenzia e nelle altre Società del Gruppo è sinteticamente rappresentato nelle tabelle seguenti:

**Ingressi 2014 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)**

<i>Società</i>	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
<b>Capogruppo</b>	<b>1</b>	-	-	<b>1</b>
<b>Altre società del Gruppo</b>	-	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

Nelle altre società del Gruppo, analogamente allo scorso anno, anche nel 2014 la controllata Italia Turismo ha acquisito del personale a seguito di due procedure di trasferimento di ramo d'azienda, relative al "Simeri Village" e al "Villaggio Floriana". In esecuzione di tali procedure, 9 rapporti di lavoro sono proseguiti senza soluzione di continuità in capo alla Italia Turismo a far data dal 1/11/2014 e resteranno in carico alla stessa fino al trasferimento dell'azienda turistica ad altro gestore prevista prima della stagione estiva 2015.

**Ingressi 2014 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo**

<i>Società</i>	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
<b>Capogruppo</b>	-	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Altre società del Gruppo</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>24</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>28</b>

La movimentazione di personale infragruppo in ingresso, 28 risorse, non modifica il perimetro occupazionale di Gruppo e trova riscontro nelle uscite per passaggi infragruppo di seguito riportati. In questo ambito sono inclusi anche i trasferimenti delle risorse della disciolta Italia Navigando, di cui 4 assorbiti dalla Capogruppo e i restanti 9 assorbiti dalle altre società del Gruppo.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

**Uscite 2014 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)**

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
<b>Capogruppo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>Altre società del Gruppo</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>23</b>

Le uscite di personale dipendente a tempo indeterminato nel corso del 2014, al netto dei trasferimenti infragruppo, sono imputabili per la maggior parte alle dimissioni presentate da 10 risorse dell'Agenzia assunte nel 2011 in esito alla soccombenza nel contenzioso intentato dagli stessi nei confronti della ex controllata SI Campania. Tali risorse hanno lasciato l'Agenzia in quanto vittoriose in un ulteriore contenzioso con la Società Sviluppo Campania, estranea al Gruppo Invitalia, e quindi assunte dalla stessa.

**Uscite 2014 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo**

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
<b>Capogruppo</b>	-	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
<b>Altre società del Gruppo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>14</b>
<b>Totale Gruppo</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>28</b>

La movimentazione di personale infragruppo in uscita, 28 risorse, non modifica il perimetro occupazionale di Gruppo ed è speculare ai passaggi infragruppo in entrata.

Infine, nel corso del 2014 e a parità di perimetro occupazionale, sono stati trasformati a tempo indeterminato 27 contratti a termine, 22 nella Capogruppo e 5 nelle altre società del Gruppo.

Gli interventi di gestione dell'organico nella Capogruppo sopra descritti, quindi, hanno fatto sì che l'organico a tempo indeterminato è rimasto pressoché immutato nel corso del 2014. I quattro ingressi sono relativi all'assorbimento di parte del personale della estinta società controllata Italia Navigando e le trasformazioni di contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato, sono stati infatti ampiamente compensati dalle 29 risoluzioni di contratti (di cui 14 ceduti alle società controllate).

Il personale dipendente a tempo determinato, invece, nel corso del 2014 è stato oggetto di una dinamica più rilevante legata al sempre maggiore impegno dell'Agenzia e delle altre società del Gruppo su commesse temporanee a durata predefinita che richiedono la disponibilità di risorse a tempo determinato.

Questa esigenza è soddisfatta anche grazie al nuovo CCNL del personale dipendente che ha esteso i limiti del ricorso al rapporto di lavoro a tempo determinato come meglio precisato nella successiva parte della relazione dedicata agli interventi di gestione delle relazioni sindacali.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

Specificamente per l'Agenzia, va segnalato che i 155 nuovi contratti a tempo determinato contengono anche i contratti di 41 risorse provenienti dalla ex Promuovi Italia precedentemente contrattualizzate con la formula contrattuale della collaborazione e già presenti nell'organico dell'Agenzia (d.l. n. 95/2012 convertito con modificazioni nella L. 135/2012). Come indicato nella relazione per l'anno 2013, la modifica della originaria formula contrattuale si è resa opportuna in considerazione dell'elevato profilo di rischio che la stessa comportava per la Società.

Nell'ambito dei nuovi contratti a tempo determinato citati, va rilevato inoltre che parte degli stessi, pari a 31 contratti, rappresentano assunzioni di risorse precedentemente presenti in Agenzia con le varie tipologie di contratto a tempo determinato e quindi a parità di perimetro occupazionale.

Ulteriori esigenze di flessibilità, anche per l'anno in esame, sono state soddisfatte con le formule contrattuali della somministrazione di lavoro (interinale) e della collaborazione maggiormente rispondenti alle esigenze specifiche.

In particolare, la somministrazione di lavoro è stata utilizzata per la sostituzione di personale assente per maternità, mentre la collaborazione è stata utilizzata per lo svolgimento di specifici progetti.

Tra le collaborazioni 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 31/12/2014 per questa finalità è pari a 116.

Al 31.12.2014, a valle degli interventi sopradescritti, la situazione dell'organico del Gruppo è riprodotta nella tabella che segue:

	<i>Dipendenti Tempo Indeterminato</i>	<i>Dipendenti Tempo Determinato</i>	<i>Totale Dipendenti</i>	<i>Altri (*)</i>	<i>Totale</i>
Personale Capogruppo	670	209	879	242	1.121
Personale Capogruppo distaccato	21	3	24	-	24
<b>Totale Capogruppo</b>	<b>691</b>	<b>212</b>	<b>903</b>	<b>242</b>	<b>1.145</b>
Personale altre Società Controllate	196	47	243	81	324
<b>Totale</b>	<b>887</b>	<b>259</b>	<b>1.146</b>	<b>323</b>	<b>1.469</b>
<i>di cui Dirigenti</i>	66	2			68
<i>di cui Quadri</i>	233	3			236

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

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

Le attività di formazione nel 2014 sono state realizzate in continuità con le attività avviate nel 2013 e hanno riguardato sia l'ambito manageriale sia quello tecnico-professionale.

In particolare:

- **Manageriale**, in questo ambito sono state portate a conclusione le attività relative al piano di formazione manageriale che ha coinvolto Dirigenti e Quadri avviato nel 2013 e finalizzato a favorire l'allineamento delle competenze verso il "modello manageriale" aziendale, 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. È stato, inoltre, avviato un percorso di formazione che ha coinvolto ruoli nuovi e importanti per il perseguimento degli obiettivi

73



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

aziendali con l'obiettivo di sensibilizzarli al cambiamento e sviluppare competenze manageriali e comportamenti funzionali a garantire efficacia ed efficienza nelle e delle prestazioni.

- **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 e dei clienti;
  - diffondere la cultura del Project Management e la conoscenza delle procedure aziendali e qualificare le risorse dell'Agenzia attraverso la progettazione e la realizzazione di un percorso di certificazione interno sul Project Management in conformità con gli standard del PMI (Project Management Institute) che consentirà all'azienda di garantire la gestione della qualità dei processi e di offrire al cliente risorse certificate;
  - adeguare la cultura e le competenze della popolazione aziendale al 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;
  - adeguare le competenze della popolazione aziendale in ottemperanza alle disposizioni del D.lgs. 81/2008 sulla Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e ss. mm.

È proseguita, inoltre, la politica di valorizzazione delle competenze interne tramite il progetto di sviluppo di una "faculty" interna.

Nel corso dell'anno sono stati erogati corsi di lingua straniera al di fuori dell'orario di lavoro come previsto dal CCLN per i Quadri e gli Impiegati delle Aziende del Gruppo Invitalia (art. 37 paragrafo 5). La formazione linguistica ha riguardato anche i Dirigenti dell'Agenzia.

Complessivamente, nel corso del 2014, sono state coinvolte in attività di formazione il 71% della popolazione aziendale (614 risorse) e sono state erogate una media di 2,6 gg/u, con interventi differenziati, così come descritti nella tabella seguente.

Per il 14% delle giornate di formazione realizzate è stato richiesto il finanziamento ai fondi paritetici interprofessionali.

TABELLA 1 - RIEPILOGO DELLE GIORNATE DI FORMAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

Ambito	Giorni uomo	%
Manageriale	722	30%
Tecnica (incluso formazione istituzionale e linguistica)	1.698	70%
<b>Totali</b>	<b>2.420</b>	



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

TABELLA 2 - RIPARTIZIONE DELLE GIORNATE DI FORMAZIONE

Tipologia di intervento	Giorni uomo	%
Piano di Formazione <sup>3</sup>	1.642	68%
Catalogo Corsi <sup>4</sup>	626	26%
Formazione Interaziendale <sup>5</sup>	152	6%
<b>Totali</b>	<b>2.420</b>	

#### **C.4 Interventi di gestione delle relazioni sindacali**

Nel corso del 2014 è stato sottoscritto con le OO.SS. l'accordo di rinnovo del CCNL del personale dipendente scaduto il 31/12/2013.

In data 30 aprile, infatti, si sono concluse le trattative avviate sul finire del 2013 ed è stato definito il quadro normativo ed economico per il triennio 2014 – 2016.

Con specifico riferimento alla parte normativa del CCNL, si rendeva necessaria inoltre la redazione di un testo contrattuale unico e coordinato rispetto al CCNL del 2006, l'accordo di rinnovo del 2011 e l'accordo di rinnovo del 2014, pertanto le trattative sono proseguite fino alla sottoscrizione del nuovo testo del CCNL sottoscritto in data 17 febbraio 2015.

Nel merito del rinnovo contrattuale e come già segnalato nella relazione dello scorso anno, sono state introdotte delle rilevanti innovazioni rispetto al passato.

Anzitutto, per la parte economica, la decorrenza degli incrementi è stata posticipata rispetto alla decorrenza del rinnovo e in particolare:

- per il primo anno di vigenza contrattuale è rinviata al 1° ottobre 2014 ed è stata riconosciuta la percentuale di incremento pari all'1,80%;
- per il secondo anno di vigenza contrattuale è rinviata al 1° luglio 2015 ed è stata riconosciuta la percentuale di incremento pari all'2,00%;
- per il terzo anno di vigenza contrattuale è rinviata al 1° luglio 2016 ed è stata riconosciuta la percentuale di incremento pari all'2,10%.

Le percentuali di incremento sopra riportate corrispondono all'indice IPCA al netto dell'inflazione derivante dai prodotti energetici importata calcolato dall'Istat ai fini della contrattazione collettiva.

<sup>3</sup> **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.

<sup>4</sup> **Catalogo Corsi** attività di formazione a carattere trasversale organizzati e a integrazione delle attività erogate nel Piano di Formazione.

<sup>5</sup> **Formazione Interaziendale** corsi di formazione prelevati dall'offerta formativa esterna, finalizzati allo sviluppo e/o all'aggiornamento di competenze specialistiche.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

---

Per quanto riguarda invece la parte normativa del CCNL, l'accordo di rinnovo ha rivisto e innovato la disciplina di diversi istituti.

Assume particolare rilevanza la nuova disciplina del contatto a tempo determinato che ha esteso significativamente il limite numerico del ricorso a tale formula contrattuale rispetto a quanto previsto dalle disposizioni vigenti. Sono stati azzerati, inoltre, i tempi di sospensione tra un contratto a tempo determinato e l'altro, (il c.d. stop & go).

Altrettanto rilevante è la nuova disciplina del servizio fuori sede resasi necessaria dal crescente impegno della società su attività commissionate dalla Pubblica Amministrazione che richiedono lo svolgimento delle attività anche presso il committente.

Nel corso del 2014 sono state altresì curate le ordinarie relazioni sindacali fornendo le informative contrattualmente previste e incontrando le OO.SS. quando richiesto. Sono stati inoltre sottoscritti gli accordi per la detassazione delle prestazioni di lavoro straordinario per tutte le società del gruppo e gli accordi relativi alle ferie collettive.



Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

## **D – COMMENTI ALLA SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE**

### **D.1 Situazione economica**

L'esercizio 2014 ha chiuso con un utile di 685 migliaia di euro.

Il seguente prospetto riclassifica le poste di conto economico civilistico in chiave gestionale, senza modificarne il risultato confrontandole con quelle dell'esercizio 2014:

	<i>importi in migliaia di euro</i>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>differenza</b>
Ricavi per servizi e altri proventi	<b>97.577</b>	<b>91.963</b>	<b>5.614</b>
Proventi finanziari netti	7.394	13.084	(5.690)
Costi del personale	(61.319)	(59.212)	(2.107)
Prestazioni esterne	(31.879)	(33.994)	2.215
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>11.773</b>	<b>11.841</b>	<b>(108)</b>
Spese generali	(9.767)	(9.944)	177
Rivalse	4.023	4.070	(47)
<b>Margine Operativo netto</b>	<b>6.029</b>	<b>5.967</b>	<b>62</b>
Ammortamenti	(2.817)	(1.395)	(1.422)
<b>Risultato operativo</b>	<b>3.212</b>	<b>4.572</b>	<b>(1.360)</b>
Risultato gestione partecipazioni	4.069	(765)	4.834
Proventi oneri straordinari	(5.696)	970	(6.666)
<b>Risultato lordo</b>	<b>1.585</b>	<b>4.777</b>	<b>(3.192)</b>
Imposte	(900)	(2.673)	1.773
<b>Risultato netto</b>	<b>685</b>	<b>2.104</b>	<b>(1.419)</b>

#### **Ricavi per servizi e altri proventi**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>differenza</b>
Ricavi per servizi	90.968	86.575	4.393
Altri proventi	6.609	5.388	1.221
<b>Totale</b>	<b>97.577</b>	<b>91.963</b>	<b>5.614</b>

I ricavi per servizi si incrementano del 6% circa rispetto al 2013. Aumentano le commesse a rendicontazione e diminuiscono quelle a tariffa e prestazione. Si conferma la regressione dei ricavi rivienienti dalla gestione della misura di cui al D.Lgs 185/2000.

Si rinvia per maggiori dettagli al commento delle voci 30 e 40 del conto economico, nella nota integrativa.