

la delibera CIPE n. 58 del 2 agosto 2002 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 278 del 27/11/2002), che ha modificato i criteri e le modalità degli interventi ex Ribs spa;

In ultimo si segnala il Documento di programmazione economico-finanziaria 2004-2007, presentato dal Governo il 16 luglio 2003, che conferma l'importanza del programma operativo di marketing territoriale e del parallelo avvio del Progetto Pilota di Localizzazione, entrambi affidati alla responsabilità di Sviluppo Italia;

2. La struttura di Sviluppo Italia

2.1. L'assetto organizzativo

Il nuovo assetto organizzativo del Gruppo, funzionale allo sviluppo del Piano di Sviluppo Strategico approvato nel luglio 2002 dal Consiglio di Amministrazione ed ormai in via di completamento, prevede:

§ una presenza importante della società capogruppo, strutturata in forma di holding, con funzioni di staff in grado di servire tutto il Gruppo e linee operative orientate alla gestione per commessa,

§ una rete territoriale omogenea adeguatamente riorganizzata, razionalizzata e integrata rispetto alla missione della capogruppo.

§ società controllate di scopo, funzionali al perseguimento di specifici progetti rientranti nella missione del Gruppo.

Quanto sopra si è concretizzato, nel periodo, attraverso alcuni momenti salienti di seguito riportati:

§ in data 8 novembre 2002 è stata formalizzata la disposizione organizzativa relativa al nuovo assetto della Capogruppo che, confermando le funzioni di staff già razionalizzate in una fase precedente, ha visto tra queste, la creazione di due nuove funzioni ritenute d'importanza strategica per l'attuazione della missione del Gruppo: la prima, Strategia e Sviluppo, avente il compito di assicurare il ciclo completo della Pianificazione Strategica e la seconda, Coordinamento Rete Territoriale, avente la funzione di coordinare le società territoriali. Le funzioni di linea sono state riorganizzate coerentemente, con le attività previste dal Piano di Sviluppo Strategico, in: Sostegno Politiche Occupazionali, Sviluppo d'Impresa, Servizi alla Committenza pubblica, Attrazione Investimenti e Turismo.

§ In marzo 2003 si è completato il percorso di riorganizzazione delle società della rete territoriale con l'implementazione di un nuovo modello organizzativo. Tale modello è stato progettato in modo che risultasse:

- § omogeneo per tutte le Società della rete
- § indipendente dalle dimensioni della Società
- § funzionale al processo di pianificazione e controllo economico del Gruppo
- § fortemente orientato alla gestione per progetti (commesse)
- § in grado di consentire l'ottimizzazione e la flessibilità delle risorse umane impegnate anche su diversi progetti
- § idoneo a favorire la condivisione della conoscenza ed atto a valorizzare le competenze delle singole risorse umane.

§ il 15 luglio 2003, a seguito della revisione dei processi relativi al D.Lgs. n. 185/2000 attuata per rendere più efficaci le misure agevolative previste dallo stesso decreto ed anche a seguito delle nuove risorse economiche assegnate, si è provveduto a riorganizzare la funzione Sviluppo alle Politiche Occupazionali operando da un lato lo scorporo dell'attività riferita alla gestione del D.Lgs. n. 185/2000 Titolo I e dall'altro trasferendo alle Società del territorio segmenti del processo riferiti alla gestione del D.Lgs. n. 185/2000 Titolo II;

§ sempre il 15 luglio 2003, è stata costituita una nuova funzioni di linea la "funzione Creazione d'impresa" a cui è stata affidata la gestione delle misure agevolative prevista dal Titolo I del D.Lgs. n. 185/2000, precedentemente in carico alla funzione "Sostegno Politiche Occupazionali".

§ il 30 settembre 2003, con riferimento all'attuazione dei programmi operativi di cui alla delibera CIPE n°62 del 02/08/2002, la cui convenzione è stata firmata in data 25/07/2003 con il Dipartimento delle Politiche di Sviluppo e Coesione, sarà ultimato il processo di nuovo dimensionamento e riorganizzazione delle Funzioni Strategia & Sviluppo, Attrazione Investimenti e Servizi alla Committenza Pubblica.

§ Il modello di funzionamento del Gruppo Sviluppo Italia si completa, nel periodo, con la riorganizzazione e la razionalizzazione delle così dette "Società di scopo":

- § Sviluppo Italia Turismo ex ITI
- § Sviluppo Italia Aree Produttive ex Bonifica
- § Italia Navigando
- § Nuova Servizi Tecnici

In conclusione, la particolare articolazione del Gruppo e la conseguente forte necessità di operare in modo coordinato e sinergico hanno determinato l'esigenza di definire le regole di funzionamento e la ripartizione dei livelli di responsabilità nella dinamica dei rapporti tra Società Capogruppo e Società controllate. Tale esigenza è stata soddisfatta con la elaborazione delle "Corporate Governance di Gruppo" emesse in data 26 settembre 2003.

2.2. La rete territoriale

LE SOCIETA' REGIONALI

Nell'ambito della missione assegnata a Sviluppo Italia, il processo di territorializzazione costituisce uno degli elementi di garanzia della coerenza delle attività e degli interventi con le vocazioni del territorio e con la missione aziendale.

L'accelerazione nel processo di razionalizzazione delle società territoriali e delle sedi di cui si parlava nella precedente relazione ha portato:

§ al completamento delle operazioni di fusione tra le società presenti sul territorio al fine di pervenire alla presenza di una sola società controllata da Sviluppo Italia in ciascuna Regione;

§ al decentramento delle attività operative attraverso il trasferimento graduale delle competenze per la realizzazione in loco delle attività tipiche di Sviluppo Italia.

Sono state concluse operazioni di aumento dei capitali sociali delle società Sviluppo Italia Campania, Sviluppo Italia Molise, Sviluppo Italia Sardegna e Sviluppo Italia Sicilia; sono, invece, ancora in corso gli aumenti dei capitali delle seguenti ulteriori società territoriali:

§ Sviluppo Italia Abruzzo S.p.A.

§ Sviluppo Italia Calabria S.c.p.A.

§ Sviluppo Italia Liguria S.c.p.A.

§ Sviluppo Italia Puglia S.p.A.

§ Sviluppo Italia Toscana S.c.p.A.

§ BIC Umbria S.p.A.

In sostanza si è avviato un concreto processo di rafforzamento delle società regionali che si realizza sia con il consolidamento della presenza delle regioni (direttamente o tramite le finanziarie regionali) nel capitale sociale che con l'ingresso delle regioni finora assenti dalla compagine societaria (Regione Campania e regione Sicilia).

Le società regionali che hanno già una presenza delle Regioni (si ricorda che sono in corso gli aumenti dei capitali sociali delle società contrassegnate da asterisco) sono:

- § Sviluppo Italia Calabria S.c.p.A.* (Regione Calabria 11,88% e Fincalabra 3,19%)
- § Sviluppo Italia Friuli Venezia Giulia S.p.A. (Friulia S.p.A. 29,03%)
- § Sviluppo Italia Liguria S.c.p.A.* (Filse 6,88%)
- § Sviluppo Italia Toscana S.c.p.A.* (Regione Toscana 17,50%)
- § BIC Umbria S.p.A.* (Sviluppumbria S.p.A. 3%)
- § Sviluppo Italia Abruzzo S.p.A.* (Regione Abruzzo 5,41%)
- § Sviluppo Italia Molise S.p.A. (Regione Molise 7,25%)
- § Sviluppo Italia Aree Produttive S.p.A.* (Filse 20%)
- § Sviluppo Italia Basilicata S.p.A. (Regione Basilicata 4,77%)

LE SOCIETA' CONTROLLATE STRUMENTALI

Nel periodo di riferimento è stata modificata la ragione sociale della I.T.I. - Iniziative Turistiche ed Immobiliari S.p.A. in Sviluppo Italia Turismo S.p.A., con relativa modifica dell'oggetto sociale, assegnando alla stessa il ruolo di "holding" di Gruppo nel settore del turismo. A Sviluppo Italia Turismo sono state conferite le partecipazioni detenute dalla Capo gruppo nelle società Torre d'Otranto S.p.A., S.A.P.O. S.p.A., Costa di Simeri S.p.A. e nel Consorzio Pregiohotel. La stessa Sviluppo Italia Turismo ha costituito, con conferimenti di rami d'azienda, due nuove società: Villaggio dei Pini S.r.l. e Le Tonnare di Stintino S.r.l..

Inoltre, è stata modificata la ragione sociale della Società per la Bonifica e la Valorizzazione di Aree Produttive S.p.A. in Sviluppo Italia Aree Produttive S.p.A. ed è stato deliberato l'aumento del capitale sociale. Quest'ultima è attiva nel mercato nazionale del recupero, della valorizzazione e della successiva riutilizzazione di aree industriali dismesse o in via di dismissione, anche se

inquinata. Ad oggi sono in via di elaborazione le linee strategiche per i prossimi 4/6 anni di attività. Di esse possono essere sin d'ora anticipate le seguenti:

§ consolidamento della presenza della Società in Liguria, sua area di principale e iniziale vocazione, attraverso nuovi progetti sul territorio (Cornigliano, Cogoleto, etc.). Questa attività sarà sviluppata attivando al massimo la collaborazione con il Socio FILSE, con la nuova Società per le Aree di Cornigliano e con le migliori professionalità presenti in Liguria;

§ estensione delle attività della Società su tutto il territorio nazionale, con particolare, ma non esclusivo, interesse alle "aree 181". Questa attività sarà rivolta alla ricerca di tutti i nuovi possibili insediamenti che siano funzionali e sinergici alle altre unità del Gruppo, o comunque abbiano un possibile positivo sviluppo;

§ allargamento delle competenze e delle attività della Società al settore della bonifica dei siti inquinati, con particolare riferimento a quelli di "interesse nazionale", ovvero a quelli la cui competenza cade in mani di Pubbliche Amministrazioni.

Infine, è stata acquisita la partecipazione di controllo nella Nuova Servizi Tecnici S.p.A., società, acquisita da FINTECNA, operante nel settore dell'esecuzione di studi di fattibilità, ricerche, progettazioni e direzioni lavori. Una struttura tecnica della quale Sviluppo Italia si è dotata per poter gestire e monitorare, all'interno del Gruppo, le attività tecniche di ingegneria e direzione lavori connesse alla realizzazione degli interventi di propria competenza. Tale scelta si è resa indispensabile per garantire il risultato delle iniziative avviate, anche in termini di tempi e di costi. Nuovi Servizi Tecnici S.p.A. si focalizzerà pertanto sulle seguenti attività: turismo, incubatori d'impresa, studi di fattibilità, valutazione/monitoraggi tecnici, portualità turistica, bonifica e valorizzazione di siti industriali.

3. Il personale

3.1. L'organico

Come si evince dal paragrafo precedente, l'attività del periodo è stata fortemente caratterizzata dall'intervento di riorganizzazione del gruppo. Tale intervento ha avuto impatto diretto sull'organico attraverso l'attuazione delle seguenti fasi:

- § la definizione del modello organizzativo e delle relative missioni;
- § il monitoraggio dei carichi di lavoro ed il conseguente dimensionamento delle singole funzioni.

Al 30 giugno la forza lavoro di Sviluppo Italia capogruppo è costituita da 547 risorse, di cui 59 dirigenti. L'incremento dell'organico è in buona parte attribuibile al trasferimento di risorse dalla controllata investire partecipazioni ed a nuovi ingressi a tempo determinato determinati da attività riferite a nuovi progetti/commesse.

Gli organici delle società controllate comprendono 399 risorse, di cui 15 dirigenti. Nel processo di riorganizzazione, un grande sforzo è stato dedicato alla internalizzazione di attività precedentemente affidate all'esterno. Questo è stato l'elemento decisivo che ha consentito di salvaguardare i livelli occupazionali del Gruppo e di porre le basi per la crescita di organico sopra evidenziata.

3.2. Lo sviluppo

Nel corso del 2003 sono stati avviati gli interventi formativi sul sapere manageriale già individuati nel Piano di Formazione 2002-2003 e finalizzati allo sviluppo delle competenze manageriali con particolare riferimento: alla gestione dei collaboratori, al team-work ed al project management.

Relativamente a quest'ultimo tema, sono state in particolare realizzate, 7 edizioni del seminario base sul Project Management, finalizzato a sostenere il

nuovo modello organizzativo fortemente orientato alla gestione per progetti, con il coinvolgimento di 84 partecipanti (59 della Capogruppo e 25 della rete territoriale).

Inoltre, nel primo semestre sono state realizzate le attività formative del progetto 'Performance Management' legato all'introduzione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali collegato al sistema incentivante impiegati e quadri. Tale azione formativa ha coinvolto tutti i dipendenti del Gruppo con una partecipazione pari al 97% della popolazione interessata (480 risorse della Capogruppo e 362 delle controllate). Il sistema è entrato nella sua piena fase attuativa da luglio 2003 con la definizione degli obiettivi e l'identificazione delle competenze e delle azioni di miglioramento relative.

Nell'ambito del sapere tecnico gli interventi realizzati risultano essere principalmente collegati ad interventi di aggiornamento/sviluppo delle conoscenze/capacità a supporto del processo di riorganizzazione.

Tali interventi hanno visto coinvolte 264 risorse complessive di cui 176 appartenenti alle società controllate.

Tra i saperi a supporto sono stati pianificati e realizzati interventi relativi all'uso del pacchetto Microsoft Office, coinvolgendo in via prioritaria il personale di segreteria.

A gennaio 2003 è iniziato il percorso formativo per i 13 Analisti di Progetto Junior inseriti nel "Progetto formazione e inserimento neolaureati", finalizzato a far acquisire, attraverso una ponderata alternanza di periodi di formazione teorica e on the job, l'insieme di conoscenze e di metodologie necessarie al fine di:

- § elaborare un business plan ;
- § valutare un business plan;
- § conoscere le metodologie e gli strumenti di valutazione d'azienda;
- § conoscere i processi e le procedure di investimento di Sviluppo Italia.

Ad oggi si sono realizzati 9 moduli formativi sul sapere tecnico e 6 moduli formativi sullo sviluppo di comportamenti/capacità, oltre a 3 periodi di training on the job nella funzione Sviluppo d'impresa.

Nel 2003 la Società Capogruppo ha attuato il primo "Piano Societario di Politica Retributiva". Dall'avvio della società, la stessa, non aveva mai impostato ed implementato un piano complessivo aziendale di sviluppo e valutazione delle risorse umane.

Il Piano, impostato secondo moderni criteri gestionali, coniuga i criteri di valutazione e valorizzazione delle professionalità con la valutazione delle posizioni ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il Piano, nel suo complesso e nella sua eccezionalità, prevede i seguenti strumenti ed interventi, tesi tra l'altro ad enfatizzare la parte variabile della retribuzione ed a contenere quella fissa:

- § definizione del Management by Objective per i dirigenti con valorizzazione del premio variabile a seconda della posizione occupata;
- § definizione della scheda "Performance Management" riferita ad impiegati e quadri utile a determinare il premio variabile annuale;
- § attuazione del piano di passaggi di categoria per gli impiegati;
- § attuazione del piano aumenti al merito per gli impiegati, quadri e dirigenti;
- § attuazione del piano "Una Tantum" per dirigenti e quadri e impiegati.

All'interno del Piano, tra i criteri generali utilizzati per attuare in particolare la politica meritocratica ed i passaggi di categoria, oltre ad una selettività fissata in modo proporzionale per ogni funzione, figurano:

- § il mercato esterno delle professionalità, in termini di costo;
- § le key position: Project Manager, Responsabili di Funzione, Alti Potenziali;
- § le risorse orientate al problem solving, al team work ed in generale dotate di comportamenti proattivi.

Il Piano nel suo complesso avrà un impatto stimato sul costo del lavoro nell'anno 2003, pari al 2,6 % del costo del lavoro stesso.

3.3. Gli aspetti contrattuali

Nel mese di novembre 2001 è stato raggiunto con le Organizzazioni Sindacali Nazionali di categoria l'accordo di costituzione del Coordinamento delle Rappresentanze Sindacali Aziendali. Il Coordinamento, sperimentale per l'anno 2002, è composto da tre rappresentanti per ogni organizzazione sindacale firmataria del contratto collettivo nazionale di lavoro e, si rapporta con la Funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi della Capogruppo per tutte le tematiche comuni alle società controllate e funzionali.

Tale organismo ha consentito d'impostare ed attuare con positività, sia per la sede che per tutte le Società, una politica di Relazioni Sindacali volta essenzialmente a compiere un ulteriore passo in avanti verso l'implementazione di regole e comportamenti comuni.

Nel corso del periodo l'Amministratore Delegato con la Funzione RU, O e S ha incontrato le Organizzazioni Sindacali Confederali e di Categoria Nazionali unitamente al Coordinamento delle Rappresentanze Sindacali del Gruppo con la finalità d'illustrare:

- § Il piano strategico approvato dal CdA e l'evoluzione organizzativa del Gruppo;
- § La nuova organizzazione del Gruppo ed i dati di budget 2003 correlati alla finanziaria 2003 ed alle delibere CIPE, nonché il bilancio 2002;
- § L'aggiornamento sull'attuazione del piano strategico del gruppo e gli sviluppi previsti in relazione ai già citati "Programmi Operativi".

Tra gli accordi più significativi siglati nel 2003 con il Coordinamento e le Rappresentanze Sindacali Aziendali vale la pena di evidenziare quelli che hanno avuto un impatto diretto sul costo del lavoro:

- § in ottemperanza all'accordo 23 luglio 93 ed a quanto previsto dal ccnl vigente, nel mese di febbraio si è raggiunto l'accordo con le OO.SS. relativo all'aggiornamento dei minimi contrattuali considerando sia i valori dell'inflazione programmata che i valori dell'inflazione consuntivata nel biennio precedente. Le parti, anche tenuto conto degli effetti sul costo del lavoro dovuti dalla definizione del contratto di lavoro Sviluppo Italia definito nel 2000, hanno convenuto di riconoscere per l'anno 2003 con decorrenza Aprile l'incremento del 2,7% del minimo conglobato e per l'anno 2004, con decorrenza aprile, l'incremento dell' 1,7%. Per i due anni di riferimento è stato quindi già riconosciuto un differenziale del 0,8% quale anticipo sull'inflazione reale;
- § per quanto riguarda il sistema di retribuzione variabile, coerentemente con le norme contrattuali, alla luce dei dati di prechiusura 2002 che hanno comunque evidenziato nel complesso il raggiungimento dei risultati di fatturato alla base dell'indicatore di gruppo, si è concordato con le OO.SS di considerare pari ad 1 il valore riferito al predetto indice per il 2002 e sono state altresì poste le basi per la revisione dei suddetti indicatori poiché si ritiene che non evidenzino il reale contributo portato dai lavoratori al risultato aziendale;
- § per ciò che concerne la razionalizzazione del sistema assicurativo assistenziale e previdenziale dei dipendenti a seguito della scelta della Cassa di assistenza si è provveduto oltre alle armonizzazioni già operate ad inizio 2002, ad armonizzare, con decorrenza gennaio 2003, anche le polizze sanitarie integrative dei dirigenti.

SEZIONE II

Le attività svolte da Sviluppo Italia

1. La funzione "Attrazione di Investimenti"

LE ATTIVITÀ IN CORSO

Le attività dell'Area Attrazione Investimenti, nel corso del 2002 e nel primo semestre del 2003, hanno visto una significativa fase di rivisitazione dell'approccio strategico al marketing territoriale e all'attrazione degli investimenti con riferimento a processi operativi, modelli organizzativi, metodologie e strumenti di intervento.

In particolare, il Programma Quadro 2002-2004 (cfr. Delibera CIPE del 19.12.2002, n.130) - con riferimento alla linea di intervento "Predisposizione e avvio di un programma pluriennale di marketing finalizzato all'attrazione degli investimenti" - e le successive decisioni contenute nella Delibera del 09.05.2003, n. 16, sull' "Allocazione delle risorse per interventi nelle aree sottoutilizzate nel triennio 2003-2005", hanno permesso di elaborare, in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) - Dipartimento per le politiche di Sviluppo e Coesione (DPS), il Programma Operativo dell'Area Attrazione Investimenti, a cui è riservata una dotazione finanziaria di 38 milioni di euro.

La dotazione finanziaria del Programma Operativo Attrazione Investimenti

<i>Fondi</i>	<i>Stato di attuazione</i>
<i>38 mln €</i>	<i>Firmata Convenzione con il DPS</i>

Le linee guida dell'approccio finora seguito, sostanzialmente recepite nel suddetto Programma Operativo, si fondano su due principi:

- § valorizzazione di competenze e punti di forza della struttura, con l'obiettivo di consolidare il ruolo di Sviluppo Italia quale "interlocutore unico" nella gestione dell'intero processo localizzativo sia a livello centrale che locale, assicurando sistematicità ed univocità di riferimento per i potenziali investitori;
- § individuazione e messa a punto di modalità operative innovative e specifici strumenti amministrativi, finanziari, immobiliari e formativi che consentano una maggiore e più diretta incisività sulla risoluzione delle problematiche di insediamento.

Nel processo di implementazione, gli interventi sono graduati e coordinati nel tempo:

- § agendo, con obiettivi di breve termine, sulla promozione di aree pilota specifiche identificate in accordo con le Amministrazioni territoriali;
- § estendendo l'azione di promozione ad ambiti territoriali progressivamente più ampi in coerenza con la messa a punto di una strumentazione tecnica, amministrativa e finanziaria di supporto.

In particolare il processo operativo è focalizzato, con riferimento alla sua prima fase attuativa, sulla definizione di un' "offerta territoriale" qualificata, da promuovere a un target mirato di potenziali investitori, utilizzando il mix opportuno di strumenti di promo-commercializzazione. Il percorso operativo prosegue, quindi, con la valutazione dei progetti di investimento e della struttura finanziaria di supporto e si chiude con le attività di assistenza all'insediamento e di after care.

Con riferimento al processo sopra delineato, Sviluppo Italia si caratterizza per una forte "capacità di copertura" delle fasi in cui si articola, potendo contare su:

- § una presenza capillare sul territorio, attraverso la rete delle società regionali;