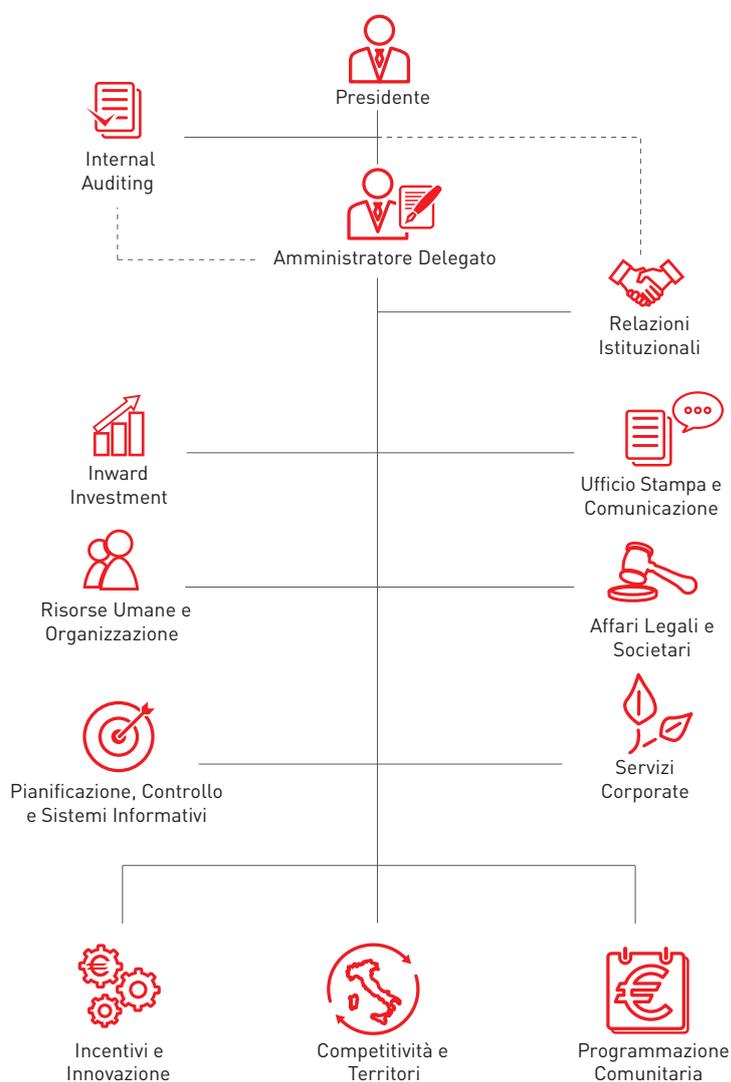


- **Infratel:** è stato definito un percorso di focalizzazione sulle attività core, agendo su processi, sistemi e competenze disponibili, per consentire l'impegnativo scarto nel volume complessivo delle realizzazioni richieste alla Società nel 2016.

Infine, si evidenzia che Il modello organizzativo di Invitalia è ispirato a principi di **correttezza, legalità e trasparenza**. L'Agenzia, a riguardo, si è dotata di un Codice Etico, contenente le

o dipendenti ex D.lgs. 8 giugno 2001 n. 231 e di un documento sulla **Privacy**. Invitalia, inoltre, promuove presso le imprese le Linee Guida dell'OCSE elaborate per le multinazionali, atte a favorire comportamenti responsabili delle stesse multinazionali⁴.

Di seguito, si riporta la rappresentazione grafica dell'organigramma aziendale dell'Agenzia nel **2015**.



norme di comportamento per chi lavora nel Gruppo e per gli interlocutori esterni; di un **Modello Organizzativo, di gestione e controllo**, che stabilisce le responsabilità di Invitalia per alcuni tipi di reati commessi da amministratori

⁴ Il 5 agosto 2014 l'Assemblea ha nominato, su designazione del Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero del Tesoro, i nuovi componenti il Collegio Sindacale, che resteranno in carica sino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2016.

1.3 Il Gruppo

Le società controllate da Invitalia

L'Agenzia detiene il controllo delle seguenti società:

- **Infratel Italia**

Controllata al 100% da Invitalia è deputata a completare le attività finanziate da risorse comunitarie per i Piani Banda Larga e Banda Ultra larga affidati dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito della programmazione 2007-2013. Tali Piani si propongono, rispettivamente, l'obiettivo di ridurre incisivamente, sino ad abbattere, il divario digitale che caratterizza il Paese e contribuire in modo determinante allo sviluppo delle infrastrutture abilitanti l'offerta dei servizi a banda ultra larga. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha affidato a Infratel tutte le attività operative per lo sviluppo della banda larga nelle Regioni italiane (18) in cui è operativo un Accordo di Programma con le Amministrazioni Regionali. La "Strategia Italiana per la Banda Ultra Larga" assegna a Infratel un ruolo centrale nella pianificazione e nell'attuazione degli interventi, a partire dalla consultazione pubblica con gli operatori. Infratel è coinvolta nel Comitato per la diffusione della Banda Ultra larga (COBUL), composto da Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero Sviluppo Economico, Agid e Agenzia per la Coesione. Il COBUL coordina l'attuazione della strategia, la cui attuazione è delegata alla controllata, eventualmente in coordinamento con le società in-house regionali. Infratel fornirà supporto tecnico alle Regioni, Province autonome e Comuni per la definizione dei programmi operativi.

Il COBUL, nel corso della riunione di dicembre 2015, ha definito l'impiego di un unico modello d'intervento per il nuovo piano Banda Ultra larga (BUL) 2020: il modello dei lavori in concessione, secondo il quale il futuro concessionario di lavori per una rete a banda ultra larga, avrà il compito di costruire, mantenere e gestire la rete, dal punto di vista tecnico/commerciale, sulla base degli obblighi stabiliti nell'atto di concessione, rete che rimarrà di proprietà pubblica.

Nei primi mesi del 2016, sono state avviate le attività propedeutiche alla predisposizione della gara BUL 1^a fase e sono in corso di aggiudicazione le procedure per la selezione degli advisor che assisteranno la società per la valutazione del modello economico finanziario del progetto, la valutazione dei rischi nonché l'assistenza legale per la documentazione di gara.

- **Invitalia Ventures Sgr S.p.A.**

Strategia Italia Sgr (assemblea straordinaria del 30 giugno 2015) ha modificato la propria denominazione in Invitalia Ventures SGR S.p.A., apportando le conseguenti modifiche statutarie, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico in pari data, rideterminando il numero dei componenti del Consiglio di amministrazione e procedendo alla necessaria integrazione dell'organo amministrativo.

Si segnala che il Decreto MiSE, del 29 gennaio 2015, recante "*Interventi per lo sviluppo di piccole e medie imprese mediante investimenti nel capitale di rischio*", prevede l'istituzione di un fondo comune di investimento mobiliare di tipo chiuso, riservato ad investitori istituzionali.

Una quota delle risorse del Fondo per la crescita sostenibile, pari a 50 milioni di euro, è stata attribuita a Invitalia per il finanziamento del fondo, il quale opererà investendo nel capitale di rischio delle PMI ed è stato istituito e gestito dalla controllata in argomento, denominandolo "Fondo Italia Venture I".

La Società sta proseguendo con le attività di fundraising, fino al raggiungimento del closing finale target di cento milioni di euro e investe in startup e pmi innovative.

Nei primi mesi del 2016, sono state perfezionate tre sottoscrizioni del Fondo Italia Venture I, per complessivi 15 milioni di euro ed è in corso l'istruttoria per un'ulteriore sottoscrizione prevista per circa 20 milioni di euro.

Il Fondo ha già finanziato cinque operazioni di investimento nelle società: D-Eye Srl, Sardex

S.p.A., Tensive Srl, Echolight S.p.A. e Zehus Srl, impegnando complessivamente 2,95 milioni di euro; è in fase di finalizzazione il closing per altre tre iniziative con un impegno di ulteriori 1,8 milioni di euro.

Si rammenta, infine, che la Sgr ha ereditato dalla precedente gestione un altro Fondo di investimento denominato "Fondo Nord Ovest", che ha svolto attività di investimento in piccole e medie imprese ubicate nel Nord Ovest del Paese e che partecipa ancora a quattro iniziative. Il 16 novembre 2015, il Consiglio della controllata ha approvato il piano di dismissioni di tali partecipazioni; il "grace period" del Fondo durerà 3 anni, al termine dei quali il Fondo Nord Ovest cesserà in ogni caso di essere operativo.

- **Italia Turismo S.p.A.** (di cui, a seguito del riacquisto delle azioni CDP Immobiliare dal 24 giugno 2015, l'Agenzia è socio unico), vocata allo sviluppo di iniziative ed alla gestione di asset immobiliari nel settore turistico.

Italia Turismo è la società del Gruppo Invitalia che si occupa di investimenti strategici in campo turistico-ricettivo, con proprietà immobiliari in Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

E' specializzata nello sviluppo e nella riqualificazione di strutture ricettive e contribuisce al riposizionamento competitivo delle destinazioni nelle quali opera.

E' proprietaria di 8 villaggi turistici, per un totale di circa 2.600 camere e 6.900 posti letto e di alcune aree con ottime possibilità di sviluppo turistico in Basilicata, Calabria e Sicilia.

I Villaggi si trovano in località marine in Puglia (Otranto, Alimini), Basilicata (Marina di Pisticci), Calabria (Cassano allo Jonio, Simeri Cricchi) e Sardegna (Stintino).

La gestione delle strutture avviene attraverso la formula dell'affitto di ramo d'azienda con importanti catene alberghiere nazionali.

Invitalia controlla, altresì, il consorzio **Garanzia Italia in Liquidazione**, nonché 2 società rivenienti dalla chiusura della

liquidazione di Italia Navigando (**Marina di Portisco S.p.A. e Trieste Navigando Srl**).

- **Marina di Portisco SpA**, controllata al 100%, è situata nel Golfo di Cugnana, tra Porto Cervo e Porto Rotondo, offre 589 posti barca fino a 90 metri. La società è titolare di una Concessione Demaniale Marittima che scadrà nel 2029.

La società ha presentato all'Autorità Portuale, al Comune di Olbia e alla Regione Sardegna il progetto di proroga della concessione demaniale Marittima, di ulteriori 25 anni. L'istruttoria è in corso da parte delle autorità competenti.

L'Agenzia, in data 30 aprile 2015, ha pubblicato un invito a manifestare interesse all'acquisto di Marina di Portisco, in esecuzione di quanto disposto dalla legge 27 dicembre 2006, n. 296. Preso atto che le offerte pervenute non erano accettabili, la Capogruppo non ha proceduto all'aggiudicazione della gara e si è, quindi, provveduto ad accelerare l'iter di istanza di estensione della concessione demaniale marittima, al fine di poter procedere nuovamente alla vendita di Marina di Portisco, rivalutata dall'allungamento della concessione. Nei primi mesi del 2016, l'istanza è stata positivamente valutata dalla Conferenza dei Servizi ed accolta dalla commissione urbanistica del Comune di Olbia; la definitiva autorizzazione è pendente presso il Consiglio Comunale.

- **Trieste Navigando**, controllata al 100%, ha come obiettivo la realizzazione dell'iniziativa "Trieste Porto Lido", volta alla riqualificazione di una parte storica del lungomare di Trieste, mediante il completamento e la valorizzazione di un porto turistico. In attuazione del Piano di riordino, previsto dalla Legge Finanziaria del 2007, è stato pubblicato nel 2015 un bando di gara per la vendita a evidenza pubblica della controllata; all'esito di detta procedura, non è pervenuta alcuna offerta di acquisto.

L'Agenzia, quindi, al fine di dismettere la partecipazione, ha ripreso le trattative - a suo tempo avviate da Italia Navigando - con la Camera di Commercio per l'Industria Artigianato e l'Agricoltura di Trieste che,

unitamente alla Fondazione CRTRIESTE, aveva manifestato interesse per l'area demaniale concessa a Trieste Navigando dall'Autorità Portuale, volendo realizzarvi il c.d. Parco del Mare, un grande acquario pubblico, sul modello dell'Acquario di Genova. Nel corso delle trattative, la CCIAA e la Fondazione hanno espresso la volontà di acquistare la società e l'operazione dovrebbe positivamente concludersi entro il 2016.

Relativamente a **Garanzia Italia**, in coerenza con il documento di Spending Review Invitalia, l'Agenzia ha determinato il percorso per realizzare l'uscita dal perimetro del Gruppo della controllata. In attuazione di tale percorso, Garanzia Italia è stata posta in liquidazione, previa autorizzazione del MiSE, nell'assemblea straordinaria del 18 maggio 2013. La conclusione della procedura di liquidazione è prevista entro il 2016.

Pertanto, ad oggi, il nuovo assetto del gruppo, seguito al Piano di riordino e dismissioni delle partecipazioni societarie e attuato sulla base della Legge finanziaria 2007, è così costituito:

dall'esecuzione di contratti in cui la Capogruppo Agenzia era soggetto committente, con alcune, episodiche, eccezioni che discendevano da contratti datati stipulati con soggetti terzi (Pubbliche Amministrazioni); (iii) il processo di attivazione della Centrale di Committenza dell'Agenzia, avviato a fine 2014, ha richiesto nella sua progressione di essere sempre più sostenuto con competenze disponibili in Invitalia Attività Produttive; (iv) nell'ultimo periodo l'integrazione dei processi di rendicontazione fra la Capogruppo e la controllata si era fatta sempre più complessa, costosa e impegnativa ma, soprattutto, aveva determinato una crescente esposizione al rischio di passività e di conseguenti perdite di valore; (v) l'operazione di liquidazione è stata dettata dall'esigenza di assorbire integralmente il valore di Invitalia Attività Produttive nella Capogruppo e di azzerare i costi interni ed esterni non produttivi di valore, in modo da eliminare i costi derivanti da:

- organi sociali della controllata;
- sovrapposizioni amministrative e gestionali;
- duplicazione delle funzioni di coordinamento;

INVITALIA



1.4 Operazioni societarie

Partecipazioni di controllo

Invitalia Attività Produttive

Previa informativa al Ministero dello Sviluppo Economico, con lettera del 10 novembre 2015, la società è stata posta in liquidazione dall'assemblea straordinaria del successivo 18 novembre.

Si ricorda che: (i) la Società era nata dalla fusione delle due controllate Invitalia Reti e Sviluppo Italia Attività Produttive; (ii) tutte le attività svolte da Invitalia Attività Produttive risultavano

- relazione con la committenza pubblica, che impegnava tanto la Capogruppo quanto la controllata e da cui spesso traevano origine strutture convenzionali estremamente complesse;
- gestione fiscale dei rapporti contrattuali infragruppo;
- continua riconciliazione, anche in fase di controllo di gestione, dei risultati previsionali, intermedi e finali delle due catene produttive;
- adempimenti ex D. Lgs. n. 231/2001 Responsabilità d'Impresa, L. n. 190/2012 Anticorruzione e successivo TU sulla trasparenza.

L'assemblea straordinaria del 30 dicembre 2015 ha approvato il piano di riparto e il bilancio finale di liquidazione della controllata, assegnando all'unico azionista l'azienda sociale, con accollo in capo al medesimo unico azionista dei debiti residui della società, assegnazione contestualmente avvenuta. Il valore patrimoniale di Invitalia Attività Produttive è stato trasferito, con riparto dell'attivo, all'Agenzia, onde provvedere alla sua valorizzazione, in particolare per quanto attiene al portafoglio dei lavori in corso, costituiti da attività ordinate e lavorate, per la quasi totalità svolte, rendicontate e fatturate ma non ancora approvate dai soggetti esterni, cui compete l'approvazione delle rendicontazioni medesime. La controllata è stata, quindi, cancellata dal Registro Imprese in data 14.01.2016.

Porto delle Grazie

In data 16 febbraio 2016, l'Agenzia ha venduto la propria partecipazione (51%) al Comune di Roccella Jonica, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico del 21 dicembre 2015.

1.5 Altre operazioni societarie

Partecipazioni di minoranza

L. 181/89: nel corso del 2015 sono state realizzate, la le seguenti operazioni:

- acquisizione della partecipazione Laminazione Sottile S.p.A. (1,01%);
- acquisizione della partecipazione Grimaldi S.p.A. (5,16%);
- acquisizione della partecipazione Cartonlegno Group S.r.l. (21,56%);
- cessione della partecipazione Zanzar Sistem S.p.A. (10,51%);
- cessione della partecipazione Medibev S.p.A. (14,30%);
- cessione della partecipazione Annapaola S.r.l. (26%);
- acquisizione della partecipazione Modomec Building S.r.l. (7,47%);

- cessione della partecipazione Modo S.r.l. (10,45%).

P.T.C. Porto Turistico di Capri

In data 14 gennaio 2016, l'Agenzia ha venduto la propria partecipazione (49%) al Comune di Capri, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico del 21 dicembre 2015.

Marina d'Arechi

Partecipata al 16%: in data 2 dicembre 2014, è stato deliberato un aumento di capitale sociale da 20 mil. a 25 mil. di euro, a seguito del quale, in data 26 febbraio 2015, la controllata Invitalia Partecipazioni ha acquisito una partecipazione pari al 16%, previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico del 21 gennaio 2015.

Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani

In data 29 aprile 2015, è stata acquisita la partecipazione (7,30%), previa autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 aprile 2015.

IP Porto Romano

La società (partecipata al 30,04 %) ha chiuso l'esercizio 2015 con una perdita di 47.000 euro. Il socio di maggioranza, Marina di Fiumicino, ha assicurato il sostegno finanziario necessario per l'ordinaria gestione, in tale contesto anche Invitalia ha garantito pro-quota il proprio apporto finanziario.

I fatti di rilievo del 2015 sono:

1. Perizia ex art. 24 Reg. Att. Cod. Nav.

Il 1.8.2014 è stata trasmessa dalla Società IP Porto Romano alla Regione Lazio, alla Commissione di Vigilanza e Collaudo ex DPR 509/97 e al Comune di Fiumicino, una perizia ex art. 24.

A seguito del primo sopralluogo della Commissione di Vigilanza e Collaudo, in data 2.10.2014, è stata richiesta un'integrazione alla perizia, integrazione presentata il 23.10.2014. Il 3.4.2015, la Commissione ha

chiesto un nuovo cronoprogramma, che la Società ha trasmesso il 15.4.2015. In data 10.7.2015, è stato eseguito da parte della Commissione un nuovo sopralluogo presso il cantiere di Fiumicino.

Con nota del 25.8.2015 la Regione Lazio ha comunicato che la perizia era stata approvata con determina del 6.8.2015, pubblicata sul B.U.R.L. del 18.8.2015.

La pubblicazione della Determina ha consentito la novazione dei termini temporali della Concessione demaniale marittima riguardo l'esecuzione delle opere, che potranno essere terminate entro il 24.8.2020.

2. Avviso per manifestazione interesse

In accordo con quanto previsto nel cronoprogramma approvato dalla Regione Lazio, alla fine del 2015, è stato pubblicato l'Avviso esplorativo per la manifestazione di interesse per l'espletamento della gara per la realizzazione dei lavori Porto – 1^a fase, con cofinanziamento degli stessi; la risposta è stata soddisfacente sia per il numero di offerte (11) che per la parte di cofinanziamento.

2 IL PERSONALE DI INVITALIA

Organizzazione e Risorse Umane

Nel 2015, è iniziato un intenso processo di cambiamento, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dei servizi offerti, supportare la revisione del perimetro del Gruppo e l'avvio di nuovi ambiti di attività e, contemporaneamente, proseguire nella politica di valorizzazione ed efficientamento dell'allocazione delle risorse sulle attività.

2.1 Interventi Organizzativi

Il processo di revisione organizzativa è stato finalizzato, da un lato, a supportare il percorso di riposizionamento e modifica del perimetro del Gruppo, incrementando la capacità di governance e l'efficienza interna del sistema e, dall'altro, a migliorare l'efficacia dei servizi offerti ai clienti.

Il recupero di efficienza è stato realizzato, sia attraverso la razionalizzazione delle attività di staff, distinguendo tra attività di governo e attività di servizio, sia attraverso la loro centralizzazione nella Capogruppo. In questo modo, sono state create le condizioni per attivare migliori sinergie di funzionamento, ridurre gli organici impiegati in attività di supporto e orientare l'organizzazione verso la logica dei centri di competenza, a supporto di tutti i business operativi del Gruppo.

La manovra di accentrimento è stata realizzata in linea con alcuni concetti generali:

- accountability, ossia semplificazione delle strutture e ridisegno dei processi, con evidente separazione tra Funzioni di Governo e Funzioni di Servizio;
- misurabilità del servizio, attraverso l'avvio della definizione dei Service Level Agreement (SLA), contenenti indicatori di performance chiari e misurabili, obblighi contrattuali, priorità, responsabilità, impegni e garanzie offerte;
- incremento della knowledge, ossia creazione di strutture ad alta intensità di competenza.

In particolare, la revisione organizzativa e l'accentrimento dei servizi hanno riguardato le seguenti funzioni e i relativi servizi:

- Ufficio Stampa e Comunicazione
- Legale e Societario
- Risorse Umane
- Amministrazione.

Con riferimento alle aree di business della Capogruppo, nel 2015, è stato avviato un percorso finalizzato a implementare logiche di ripensamento del rapporto con il cliente e di maggiore accountability e misurabilità di produttività del servizio svolto.

La riorganizzazione ha coinvolto, in prima battuta, la Funzione Incentivi e Innovazione, ed è stata orientata alla revisione del sistema di gestione dei servizi e delle commesse e al contestuale avvio di un percorso di revisione del rapporto con il "cliente impresa" e il "cliente committente".

La soluzione organizzativa adottata:

- ridisegna la responsabilità di commessa e vi riferisce tutte le fasi del rapporto con il “cliente Impresa”, sia per la parte gestita direttamente, sia per il segmento di post erogazione e gestione del credito che si avvale di servizi specializzati esterni chiaramente individuati;
- assume l’obiettivo di sviluppo di una nuova visione di CRM che supporta, attraverso la disponibilità di sistemi e dati, tutti i momenti di relazione Azienda/ Beneficiario;
- implementa un’area di middle management direttamente responsabilizzata su segmenti coerenti di processo.

L’obiettivo prefissato consiste nell’introduzione in azienda di una “nuova accezione di customer relationship management” che, da attività sostanzialmente inbound, che nasce da una richiesta di informazione del potenziale cliente e si chiude con l’evasione della richiesta, diventa una logica di approccio globale, anche outbound, della relazione fra Azienda e Impresa, in tutto il suo ciclo di vita, anche quando attraversa – nel tempo – più richieste di finanziamento.

L’assunto della nuova strategia organizzativa è quello di disporre di un capitale di informazioni “tracciate” sulla storia di tutte le imprese che entrano in contatto con l’Agenzia, “qualificate” geograficamente e per industry, rappresentanti un patrimonio di informazioni e un intangibile asset di straordinario rilievo per la circolarità dei processi: per aiutare a definire meglio le politiche di sviluppo e supporto alle aziende e le nuove misure di incentivazione per i diversi territori o segmenti produttivi, oltre che per ridurre il rischio di incentivare soggetti che hanno già dimostrato una bassa affidabilità imprenditoriale.

Nel corso dell’anno è stata, inoltre, definita l’articolazione organizzativa delle attività di gestione al Programma di rilancio e valorizzazione dell’Area Bagnoli Coroglio, per il quale l’Agenzia ha assunto il ruolo di Soggetto Attuatore.

La soluzione definita ha permesso di rendere coerenti le logiche di gestione di un programma

complesso e innovativo con il modello organizzativo e le competenze aziendali. In particolare:

- è stata definita la struttura organizzativa del progetto, garantendo la copertura di tutte le aree di attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi dello stesso;
- sono stati definiti i meccanismi di relazione con le funzioni aziendali che forniscono servizi al progetto;
- sono state reperite dal mercato competenze distintive in grado di supportare il raggiungimento degli obiettivi di progetto ed accrescere nello stesso tempo il know how dell’Agenzia.

Con riferimento alla introduzione di logiche di misurabilità e del servizio e di incentivazione della produttività, nel 2015 è stato, inoltre, avviato un progetto per la sperimentazione del Telelavoro, come modalità di svolgimento dell’attività lavorativa. Il progetto, funzionale all’incremento sia dell’utilità sociale, tramite la riduzione dei costi della mobilità, sia dell’utilità individuale, attraverso un miglior bilanciamento vita/lavoro, ha avuto come proprio obiettivo ulteriore e specifico, l’accrescimento della produttività dei processi posti in Telelavoro.

Sono proseguite, inoltre, 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. Riguardo quest’ultima certificazione, ad oggi, l’Agenzia è certificata su tutti i propri processi “core”: gestione delle misure di incentivazione e gestione dei progetti per clienti esterni. Invitalia ha, inoltre, ottenuto e mantenuto, nel 2015, la certificazione per la gestione del CRM.

2.2 Interventi di gestione sull’organico

Nell’esercizio 2015, gli interventi di gestione dell’organico sono stati finalizzati, in linea con quanto realizzato negli anni precedenti, a una migliore allocazione delle risorse interne sulle commesse produttive di ricavi, oltre che all’acquisizione dal mercato delle competenze

necessarie per la realizzazione delle attività richieste dalle commesse in portafoglio.

In particolare, l'attività di selezione, coerentemente con la pianificazione e gestione delle commesse dell'Agenzia e del Gruppo, è stata finalizzata, prevalentemente, all'inserimento in organico di competenze non presenti all'interno del Gruppo Invitalia. È stata, inoltre, attuata una politica di stabilizzazione dei rapporti a termine, incentivata anche dalle agevolazioni fiscali previste dalla Legge di stabilità 2015, che ha portato alla trasformazione a tempo indeterminato di 141 risorse per tutto il Gruppo, di cui 112 della Capogruppo. Ai rapporti trasformati, a partire dal 7 marzo 2015, verrà applicata la nuova disciplina dei contratti a tempo indeterminato (c.d. "a tutele crescenti"), prevista dalla L.183/2014 e successivi decreti attuativi (Jobs Act).

Nel corso dell'anno, la controllata Invitalia Attività Produttive è stata liquidata e il 30/12/2015 è stata cancellata dal registro delle imprese; il relativo personale dipendente è stato acquisito quasi interamente dalla Capogruppo e, in misura residuale, da Infratel e Invitalia Partecipazioni.

Nel 2015, il turnover del personale dipendente nell'**Agenzia** è sinteticamente rappresentato nella tabella seguente:

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	DIPENDENTI	ATIPICI*	TOTALE
Organico al 31/12/2014	56	178	669	903	242	1.145
Entrate:	5	31	308	344	75	419
- da società del gruppo	3	26	133	162	5	167
- altro	2	5	175	182	70	252
Uscite:	6	3	79	88	147	235
- verso società del gruppo	1		4	5		5
- altro	5	3	75	33	147	230
Organico al 21/12/2015	55	206	898	1.159	170	1.329

* Collaboratori, interinali, stage

Per quanto riguarda i dipendenti, la movimentazione in entrata da società del gruppo è derivata quasi esclusivamente dall'acquisizione delle risorse della controllata Invitalia Attività Produttive, per un totale di 156 unità. Gli ingressi provenienti dal mercato

sono invece rappresentati prevalentemente da risorse a tempo determinato, inserite in relazione al sempre maggiore impegno dell'Agenzia in commesse temporanee a durata predefinita, che richiedono competenze professionali non presenti all'interno. Rispetto al totale delle entrate (182 risorse), 173 sono relative a nuovi contratti a tempo determinato ma, di questi, 53 rappresentano riattivazioni di contratti già in essere e 35 si riferiscono a risorse precedentemente contrattualizzate con la formula della collaborazione. Si segnala che un numero consistente di contratti a tempo determinato sono stati attivati per la realizzazione della commessa "Terremoto Emilia Romagna".

Le uscite del personale dipendente, al netto dei 53 contratti chiusi e riattivati nel corso dello stesso anno, sono derivate prevalentemente dalla naturale scadenza di contratti a tempo determinato.

Per soddisfare ulteriori esigenze di flessibilità, sono stati perfezionati anche 70 nuovi contratti atipici, di cui 67 di collaborazione. Le uscite di risorse atipiche (147) sono relative, per 125 unità, alla chiusura di contratti di collaborazione e, per 22, alla conclusione di tutti i contratti di somministrazione lavoro (interinali)

precedentemente attivati. Rispetto al totale di 170 risorse atipiche presenti al 31/12/2015, 96 sono gli esperti tecnico-scientifici chiamati a fornire le valutazioni previste dalla gestione dei Progetti di Innovazione Industriale (Industria 2015).

Complessivamente, al 31/12/2015, il totale dei dipendenti dell'Agenzia risulta incrementato, rispetto al 2014, di 256 unità, in seguito sia al trasferimento delle risorse di Invitalia Attività Produttive, che non ha modificato il perimetro occupazionale di Gruppo, sia ai nuovi ingressi a tempo determinato. Per i contratti atipici si registra un andamento di segno opposto, rilevandosi una flessione netta di 72 unità.

Per quanto riguarda le **Altre Società del Gruppo** la movimentazione del personale dipendente è rappresentata nella seguente tabella:

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	DIPENDENTI	ATIPICI*	TOTALE
Organico al 31/12/2014	12	88	173	243	81	324
Entrate:	1	2	62	65	4	69
- da società del gruppo	1	1	8	10		10
- altro		1	54	55	4	59
Uscite:	7	31	158	196	84	280
- verso società del gruppo	5	25	137	167	4	171
- altro	2	6	21	29	80	109
Organico al 21/12/2015	6	29	77	112	1	113

* Collaboratori, interinali, stage

La movimentazione dell'organico delle Altre Società del Gruppo è stata interamente influenzata dalla liquidazione della società Invitalia Attività Produttive, le cui risorse, come già segnalato, sono state assorbite per la quasi totalità dalla capogruppo.

2.3 Interventi di sviluppo e formazione delle risorse umane

La formazione, nel 2015, è stata orientata a supportare l'intenso processo di riorganizzazione avviato nell'anno, con l'obiettivo di ampliare e sviluppare le competenze chiave per garantire efficacia e focalizzazione dei servizi offerti.

A tal fine, circa il 90% della formazione erogata ha riguardato competenze tecniche essenzialmente legate a processi di business o di aggiornamento, rispetto a un contesto normativo in continua evoluzione.

Con riferimento alle competenze di business, particolare rilievo hanno avuto i percorsi di formazione connessi a:

- Gestione degli appalti pubblici. Percorso di formazione riferito sia agli aspetti tecnici che normativi della gestione degli appalti pubblici di lavori, realizzato a supporto della gestione delle responsabilità di Centrale di Committenza e/o di Stazione Appaltante, con l'obiettivo di sostenere l'esecuzione di un servizio coerente con il dettato normativo vigente ed efficace per tempi e qualità.

- Metodologia di valutazione del business plan. Formazione sulle tecniche di valutazione dei business plan, realizzata a supporto delle attività di istruttoria per la gestione degli incentivi, con l'obiettivo di rivedere gli attuali strumenti di valutazione e renderli sempre più adatti a cogliere le potenzialità, anche in termini di innovazione, insite nelle richieste di finanziamento.

- Project Management. Percorso di formazione finalizzato a diffondere gli strumenti e le tecniche di gestione dei progetti, a supporto della capacità di pianificare e gestire i servizi realizzati verso la Pubblica Amministrazione. Il percorso è in linea con gli standard internazionali del PMI (Project Management Institute) ed è stato realizzato nell'ambito della Faculty interna che prevede, a conclusione delle attività d'aula, l'erogazione di una prova finalizzata all'ottenimento della certificazione interna e/o esterna

- **Ricerca e innovazione.** Aggiornamento sulle principali evoluzioni in materia di economia e gestione dell'innovazione attraverso un percorso di formazione che ha l'obiettivo di acquisire conoscenze e metodi per favorire la nascita e lo sviluppo di progetti innovativi, approfondire la conoscenza delle dinamiche dell'innovazione tecnologica per comprendere l'ambiente tecnologico e le tendenze evolutive in atto, sviluppare la capacità di gestione delle tecnologie e dei processi di innovazione in azienda.
- **Programmazione Europea 2014-2020.** Gruppi di studio e formazione sulla nuova programmazione che hanno riguardato:
 - le politiche per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione, l'accordo di partenariato, il programma nazionale imprese e competitività, indicatori e performance framework per asse prioritario
 - il quadro regolamentare generale, il sistema dei controlli nel quadro e gli strumenti finanziari

Nell'anno 2015, è proseguita l'attività di formazione sulle tematiche legate alla normativa e alla compliance aziendale, con riferimento a:

- disciplina della responsabilità amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/2001 e ss.mm.)
- tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (D.lgs. 81/2008 e ss.mm.)
- trattamento dei dati personali (D.lgs. 196/2003 e ss.mm.)
- disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione (L. 190/2012).

Come di consueto, sono stati erogati i 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 2015, è stata coinvolta in attività di formazione il 74% della popolazione aziendale (740 risorse) e sono state erogate una media di 2,4 gg/u, con interventi differenziati, così come descritti nella tabella seguente.

Per il 2% 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	230	10%
Tecnica (incluso formazione istituzionale e linguistica)	2.176	90%
Totali	2.406	

2.4 Interventi di gestione delle relazioni sindacali

Nel 2015, è stato siglato con le OO.SS. l'accordo che introduce in Invitalia la prima sperimentazione del Telelavoro, previsto dall'art.27 del CCNL.

L'utilizzo del Telelavoro come modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, è funzionale all'incremento sia dell'utilità sociale, tramite la riduzione dei costi della mobilità, sia dell'utilità individuale, attraverso un miglior bilanciamento vita/lavoro. Un ulteriore, specifico, obiettivo della sperimentazione nell'Agenzia è rappresentato dall'accrescimento della produttività aziendale.

La sperimentazione decorre dal 1/10/2015 e si concluderà a fine 2016. Al termine di tale prima applicazione dello strumento, ne verranno valutati gli esiti, anche al fine della sottoscrizione di eventuali accordi di prosecuzione.

Nel 2015, sono state inoltre curate le ordinarie relazioni sindacali, fornendo le informative contrattualmente previste, oltre a informazioni richieste per esigenze specifiche, incontrando le OO.SS., quando richiesto.



SEZIONE 2
LE ATTIVITÀ DI INVITALIA

PAGINA BIANCA

Sezione 2

Le attività di Invitalia

1 COMPETITIVITÀ E TERRITORI

Il principale obiettivo di Competitività e Territori (C&T) consiste nel promuovere e favorire lo sviluppo delle condizioni di competitività del sistema produttivo, principalmente attraverso il supporto alla Pubblica Amministrazione nella programmazione delle politiche di sviluppo territoriale e nell'accelerazione dei programmi per la realizzazione di interventi infrastrutturali, oltre che per la valorizzazione delle risorse materiali e immateriali.

I Programmi gestiti da C&T sono principalmente rivolti:

- alla promozione e realizzazione di programmi per la competitività e il miglioramento dell'efficacia delle politiche strategiche di intervento pubblico;
- alla progettazione e promozione di nuovi programmi, progetti o iniziative finalizzati allo sviluppo e al recupero di competitività di settori e territori strategici;
- alla gestione della rete nazionale degli incubatori d'impresa;
- alla realizzazione di studi di fattibilità e alla progettazione di investimenti pubblici per la valorizzazione del territorio, migliorando la dotazione infrastrutturale e valorizzando il patrimonio pubblico;
- allo sviluppo e gestione delle attività di supporto alla committenza pubblica e la realizzazione degli interventi strategici per lo sviluppo e la coesione territoriale, con particolare riferimento alla attività di centrale di committenza e stazione appaltante per il Gruppo;
- alla funzione di soggetto responsabile per l'attuazione dei Contratti Istituzionali di Sviluppo.

Al fine di perseguire i propri obiettivi, Competitività e Territori, all'interno dell'Agenzia, è organizzata nelle seguenti aree operative:

- **Programmi di Ricerca e Innovazione** assicura la diffusione e valorizzazione della ricerca e dell'innovazione, la capacity building della PA, le politiche urbane (smart cities and communities) e ambientali;
- **Programmi di Valorizzazione Beni e Servizi Pubblici** assicura la valorizzazione dei territori, del patrimonio culturale, del turismo, dell'ambiente e delle infrastrutture e la qualificazione dei servizi pubblici.
- **Realizzazione Interventi**, assicura la gestione delle procedure di affidamento e di esecuzione di appalti pubblici di lavori per il Gruppo Invitalia.

Di seguito si riporta una sintesi delle attività svolte nel 2015 nell'ambito dei progetti assegnati alle diverse aree che fanno capo alla Funzione Competitività e Territori.

1.1 PROGRAMMI DI SUPPORTO PER LE INFRASTRUTTURE E PER LA RICERCA E INNOVAZIONE

1.1.a Supporto tecnico alla Struttura di Missione contro il dissesto idrogeologico e per lo sviluppo delle infrastrutture idriche

Il progetto, avviato a Maggio 2015, ha l'obiettivo di supportare la Struttura di missione contro il dissesto idrogeologico e per lo sviluppo delle infrastrutture idriche, istituita con DPCM del 27/05/2014, nei suoi compiti di impulso, coordinamento, monitoraggio e controllo, in ordine alle funzioni di programmazione, progettazione e realizzazione degli interventi.

In materia di dissesto idrogeologico, l'attività è stata rivolta a fornire un supporto nella definizione del *"Piano stralcio per le aree metropolitane e le aree urbane con alto livello di popolazione esposta al rischio di alluvioni"* in linea con le previsioni del DL n. 133/2014 e con l'ulteriore normativa di riferimento (Legge di stabilità 2015, Del. Cipe 32/2015, DPCM 28/05/2015). Sulla base dei criteri e delle modalità individuate dal DPCM 28/05/2015, è stata svolta l'istruttoria sui requisiti di cantierabilità e sul cronoprogramma di attuazione di 33 interventi regionali per un valore complessivo di oltre 654 milioni di euro, recepita nella relazione descrittiva del piano stralcio di interventi. E' stata realizzata una ricognizione complessiva del "tiraggio" finanziario delle Regioni come analisi complementare alla definizione del piano stralcio di interventi e, in particolare, per la quantificazione complessiva delle risorse finanziarie da attivare. A seguito dell'approvazione del piano stralcio, con DPCM del 15 settembre 2015, è stato fornito il supporto per la stipula degli accordi di programma relativamente agli interventi inseriti nella sezione attuativa del piano. E' stata, infine, realizzata una ricognizione, per ciascuna Regione, sullo stato di attuazione degli interventi in materia di dissesto già finanziati, delle relative criticità di attuazione e del fabbisogno finanziario per interventi urgenti e per quelli finalizzati alla prevenzione per la pianificazione nazionale pluriennale in via di definizione.

E' stato fornito supporto alle attività della segreteria tecnica

della Commissione di esperti incaricata della redazione di una proposta di riforma normativa e di pianificazione pluriennale nazionale di settore del dissesto idrogeologico. Più specificamente, è stata attivata una procedura di consultazione pubblica on-line rivolta a 150 stakeholder selezionati, i cui esiti sono stati sottoposti a specifiche elaborazioni e valutazioni.

Con riferimento al settore delle infrastrutture idriche, sono stati progettati e sviluppati modelli e strumenti per il monitoraggio finanziario e procedurale degli investimenti, a partire da una selezione dei dati monitorati nella Banca Dati Attuazione, integrati dai dati sugli agglomerati sottoposti a procedure d'infrazione comunitaria per il mancato rispetto della Direttiva 271/91/CE. Su un subset di circa 6.000 interventi, sono state condotte analisi mirate a migliorare la qualità dei dati, a valutare lo stato di attuazione degli interventi (criticità, causa dei ritardi, tempistica media di attuazione), a individuare alcuni suggerimenti di policy per accelerare la realizzazione degli interventi in essere e per la selezione di quelli da finanziare nel nuovo ciclo di programmazione.

1.1.b Supporto tecnico alla Struttura di missione per il coordinamento e impulso nell'attuazione di interventi di riqualificazione dell'edilizia scolastica

La "Struttura di missione per il coordinamento e impulso nell'attuazione di interventi di riqualificazione dell'edilizia

scolastica” (di seguito SMES), istituita con DPCM del 27 maggio 2014, svolge attività complessivamente finalizzate a un miglioramento e a un riordino del complesso degli investimenti destinati alle scuole del Paese. In particolare, per quanto riguarda il tema della riqualificazione, svolge attività di impulso e coordinamento delle strutture competenti all’interno dei Ministeri (Ministero Istruzione Università e Ricerca, Ministero Infrastrutture e trasporti, Dipartimento Protezione Civile, Dipartimento politiche di coesione economica); in materia finanziaria svolge la ricognizione e l’individuazione delle fonti di finanziamento degli interventi finanziati e il monitoraggio dello stato di attuazione di questi ultimi, per la formulazione di proposte risolutive a fronte della loro mancata attuazione o per favorire la progettualità sostenibile nell’edilizia scolastica (proposta di procedure speciali, normative ecc.).

Al fine di supportare la SMES nei suoi compiti istituzionali, d’intesa con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l’Agenzia per la Coesione Territoriale e INVITALIA, è stato finanziato il Progetto “*Supporto tecnico alla Struttura di missione per il coordinamento e impulso nell’attuazione di interventi di riqualificazione dell’edilizia scolastica*” nell’ambito del Programma di Azione e Coesione Complementare al PON Governance e Assistenza Tecnica 2007-2013 (Programma Complementare), approvato il 2 aprile 2015.

L’Agenzia per la Coesione Territoriale e Invitalia, in data 21 maggio 2015, hanno sottoscritto

una Convenzione finalizzata alla messa in campo di opportune misure acceleratorie per il completamento di interventi di edilizia scolastica. L’attuazione, a cui Invitalia ha dato seguito nel 2015, ha visto la realizzazione delle seguenti linee di attività:

A. Ricognizione finanziaria

L’attività, finalizzata a garantire un costante presidio e controllo sull’entità delle risorse finanziarie programmate, impegnate, disponibili/revocabili, ha visto una ricognizione continuativa sullo stato delle risorse finanziarie complessive attivate, l’individuazione di quelle giacenti e le iniziative di riprogrammazione delle risorse. Gli esiti di tale ricognizione sono stati anche divulgati Open Government. Tale attività ha compreso, inoltre, il supporto alla SMES per la gestione operativa e procedurale dell’attività finalizzata allo Sblocco del Patto di Stabilità Interno per i Comuni.

B. Monitoraggio degli interventi

Obiettivo di tale linea è stato quello di supportare la SMES nelle attività di monitoraggio, accertamento e verifica sull’attuazione degli interventi sotto il profilo finanziario e procedurale nonché, ove necessario, nell’individuazione delle criticità e delle relative soluzioni.

C. Coordinamento tecnico e metodologico

Il supporto ha riguardato principalmente la definizione delle linee guida/normative tecniche generali per la programmazione e progettazione degli interventi di edilizia scolastica.

**1.1.c AM-CITTÀ-09.1-SCP -
Investimenti di città e sistemi
territoriali: supporto alla
programmazione**

Obiettivo dell'intervento è realizzare un'azione a supporto degli uffici DPS/UVAL nel definire l'impostazione strategica e operativa dell'Agenda urbana nazionale e regionale per la programmazione 2014-2020.

Nel primo semestre 2015 sono proseguite le attività condotte nel 2014:

- revisione e aggiornamento del Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane (PON METRO) per l'invio alla Commissione Europea nelle date di febbraio, aprile e giugno 2015 (Documento di programma; Nota metodologica sugli indicatori e il performance framework; Dossier strategico e complementarietà PON/POR; Raccolta dei dati di base per gli indicatori di risultato, Dossier diagnostico con appendice statistica)
- revisione dei Dossier di co-progettazione delle città, analisi e strutturazione base dati analitica delle progettualità presentate (database in access);
- approfondimenti tematici e supporto tecnico alle attività dei gruppi di lavoro tematici su Agenda Digitale, Innovazione sociale, Mobilità sostenibile, e Intelligent Transport System, composti dalle 14 Città e da Amministrazioni Centrali ed Istituzioni competenti per materia, finalizzati alla definizione dei requisiti di ammissibilità e selezione degli

interventi e di progetti congiunti tra le Amministrazioni.

**1.1.d AM-Enti locali-01-SCP - Riassetto
istituzionale Enti Locali**

Obiettivo dell'intervento è definire modelli, linee guida e strumenti operativi quale base metodologica e informativa strutturata per supportare l'attuazione della Legge 56/2014 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni" (c.d. "Legge Delrio") attraverso la sperimentazione, l'applicazione e la diffusione in alcuni territori target.

Nel primo semestre 2015, sono proseguite le attività poste in essere nell'anno 2014:

- ricognizione e mappatura delle unioni di comuni attive sulla base di dati ANCI, Ragioneria Generale dello Stato e Ministero dell'Interno;
- definizione delle modalità e procedure operative per l'aggregazione e l'esercizio delle funzioni comunali da parte delle unioni di comuni;
- definizione di linee di indirizzo per il piano di riassetto delle province previste dalla legge di stabilità 2015.

**1.1.e PON GAT Ricerca - Supporto
alla definizione e attuazione
delle politiche regionali di
ricerca e innovazione (Smart
Specialisation Strategy)**

Il progetto mira a supportare la definizione di una strategia di specializzazione intelligente - Smart Specialisation Strategy (SSS)- da parte delle Regioni e