

Al 31.12.2008, il portafoglio partecipate, acquisite ai sensi della 237/93 o pervenute all'Agenzia a seguito della fusione, realizzate ai sensi di leggi diverse, ammonta complessivamente a 24 iniziative (per un impegno complessivo pari a 36 M€), di cui 11 strategiche.

Nel corso del 2009 è prevista la cessione di otto partecipate, di cui due 2 strategiche, che saranno cedute in coerenza con i termini dei rispettivi accordi parasociali in essere.

Gestione e/o partecipazione a fondi o società di investimento

- Fondo Quadrivio New Old Economy Fund

E' un Fondo chiuso di investimento costituito a fine 2001 per investire nell'acquisizione di partecipazioni in imprese operanti in tutti i settori economici.

Il Fondo è di ammontare sottoscritto di 100 M€. L'Agenzia ha sottoscritto quote per un valore complessivo di 2 M€, di cui versati circa 1,5 M€, con l'obiettivo di attivare sinergie per operazioni di coinvestimento nelle aree deboli del Paese.

Nel corso del 2008 il Fondo, gestito da Quadrivio SGR SpA, ha avviato, come previsto dal Regolamento, la fase di gestione delle partecipate e strutturazione delle strategie di exit per la valorizzazione di ciascun investimento; attualmente il fondo gestisce 6 operazioni.

Dalla sua costituzione il Fondo Quadrivio ha realizzato investimenti in 10 società per un controvalore complessivo di circa 73 M€.

- Fondo Next

Attivo dal 2004, il Fondo NEXT è un Fondo di fondi mobiliari chiuso - riservato ad investitori istituzionali - costituito da Finlombarda SpA (finanziaria controllata dalla Regione Lombardia), con lo scopo di effettuare operazioni di venture capital in nuove imprese operanti in settori tecnologicamente avanzati e spin-off universitari. Il Fondo è gestito da Finlombarda Gestioni SGR SpA.

L'Agenzia ha sottoscritto, nell'agosto 2004, quote per complessivi 6 M€ (16,3% del patrimonio), per l'innovatività del progetto promosso dal Fondo e del contributo che lo stesso potrà dare al trasferimento di valore dal campo accademico a quello economico.

Nel corso del 2008, il Fondo ha effettuato 2 nuovi investimenti, di cui il primo relativo ad una sottoscrizione di nuovo capitale in una società già partecipata, operante nel settore dell'ict, ed il secondo in un nuovo fondo - 360 Capitalone - di diritto lussemburghese gestito da un team italo - francese per effettuare investimenti in start up italiane e francesi.

Dalla sua costituzione il Fondo NEXT ha realizzato investimenti diretti in 4 società e 4 investimenti indiretti in altrettanti Fondi chiusi per un controvalore complessivo di impegno sottoscritto pari a 18,7 M€ e capitale versato di circa 5,9 M€. Gli impegni costituiscono circa il 51% delle risorse totali del Fondo.

- Fondo Early stage - capitale di rischio - (coinvestimento con Regione Toscana)

Nel corso del 2008 la Regione Toscana e l'Agenzia hanno deciso la chiusura del fondo, successivamente alla decisione della Commissione UE di considerare pubbliche le risorse messe a disposizione dell'Agenzia a seguito della trasformazione di quest'ultima in Agenzia nazionale.

L'Agenzia si era aggiudicata la gara indetta dalla Regione Toscana per la costituzione e la gestione di un fondo di importo pari a 11,5 M€ (di cui 7 versati dalla Regione Toscana e 4,5 M€ da Sviluppo Italia) finalizzato all'acquisizione di partecipazioni di minoranza in imprese nella fase di early-stage localizzate nella regione medesima.

- Fondo rotazione per il turismo

Il Fondo di Rotazione è stato costituito il 28/05/91 ex art. 6 Legge 1/03/86 n. 64 ed è stato successivamente riconfermato dalle varie disposizioni legislative conseguenti alla soppressione dell'Intervento Straordinario ed al trasferimento delle competenze al Ministero del Tesoro (Legge n. 488/92 - art. 3 - di conversione del D.L. n. 415/92 ed il D. Leg.vo. n. 96/93 - art. 11 e 15).

L'Agenzia, è subentrata in tutti i diritti e le obbligazioni derivanti dalla Convenzione stipulata dalla Insud SpA con il Ministero del Tesoro in data 23/3/95 ed integrata con atto del 13/1/99.

Il Fondo è destinato a finanziamenti, a favore di società partecipate dall'Agenzia, per investimenti ed azioni di sostegno allo sviluppo del settore turistico e termale. E' previsto un tasso agevolato pari al 35% del tasso di riferimento vigente al momento della stipula del contratto ed una durata massima del finanziamento di 15 anni.

L'Agenzia ha stipulato con le società partecipate n. 21 contratti di finanziamento per complessivi 35,2 M€, a fronte dei quali sono stati erogati complessivamente 29,5 M€.

L'ammontare delle risorse gestite al 31.12.2008 è pari a 34,383 M€, rispetto a 31 al 31.12.2007, in virtù di interessi maturati e rientri di quote capitale.

- Programma di promozione del turismo

L'Agenzia è assegnataria di contributi in conto capitale per la realizzazione di un programma di attività promozionali a favore del turismo nelle Regioni meridionali, avendo incorporato la Insud SpA (titolare della Convenzione stipulata con il Ministero del Tesoro) a seguito del Decreto legislativo 9 gennaio 1999 n°1.

Lo scopo del Programma è di incrementare i flussi turistici nelle aree interessate, fornendo adeguata assistenza tecnica, organizzativa e di coordinamento alle specifiche iniziative sviluppate dagli enti e/o società beneficiarie del contributo.

Il contributo erogato dall'Agenzia può essere utilizzato a copertura parziale (non oltre il 60%) dell'attività proposta dai beneficiari, dovendo gli stessi reperire le residue fonti (almeno il 40%) per la copertura totale di ciascuna azione.

I progetti esecutivi approvati sono in totale 31 di cui 7 sono decaduti, 21 sono stati interamente realizzati e 3 ancora in corso. I progetti sono stati realizzati nelle seguenti regioni: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Sicilia. I fondi erogati sono pari a 6 M€.

Nel corso del 2008 la BU ha inoltre seguito le attività relative a: progetto Fertilità, assistenza tecnica relativa a progetti di imprenditorialità femminile e supporto al Bando di Concorso "Giovani idee cambiano l'Italia" del Dipartimento della Gioventù.

B.3 – Supporto alla competitività del territorio e alla Pubblica Amministrazione

La società gestisce programmi, progetti e interventi a sostegno della Pubblica Amministrazione centrale e locale finalizzati:

- all'accrescimento della competitività dei territori anche attraverso la gestione di incubatori d'impresa;
- al rilancio della politica industriale del Paese;
- alla reindustrializzazione e sviluppo economico-produttivo di aree industriali strategiche e di ambiti territoriali interessati da crisi industriali e/o socioeconomiche ed ambientali;
- alla diffusione della società dell'informazione e dell'e-government;
- alla valorizzazione dei beni e delle attività culturali.

Le principali commesse, comprensive dell'APQ Puglia le cui attività sono integralmente realizzate dalla società regionale, sono le seguenti:

		Bilancio 2008
CLIENTE		Ricavi
Poli Museali d'eccellenza	Ministero Beni e Attività Culturali	2.379
Marketing Territoriale nei distretti tecnologici	Ministero Istruzione, Università e Ricerca	2.154
Reddito Cittadinanza	Regione Campania	1.924
Progr. Operativo Supporto alla Committenza Pubblica	Ministero Sviluppo Economico - Dip. Politiche Sviluppo e Coesione	1.656
Progr. Operativo di Advisoring per gli Studi Fattibilità	Ministero Sviluppo Economico - Dip. Politiche Sviluppo e Coesione	1.396
POSI PON ATAS	Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione	1.096
Programma Molise	Regione Molise	641
MIBAC	Ministero Beni e Attività Culturali	540
Contratto Quadro con Innovazione Italia	Innovazione Italia	492
Industria 2015	Ministero Sviluppo Economico	361
Sovvenzione Globale Spinner 2013	Consorzio Spinner	277
APQ Regione Puglia	Ministero Economia e Finanze	2.400
Altre commesse		1.742
ASA TERRITORIO		17.058

Di seguito vengono fornite indicazioni su tali commesse.

Poli Museali d'Eccellenza

Il Programma ha per oggetto la valorizzazione dell'offerta museale del Mezzogiorno intervenendo su un numero limitato di attrattori culturali, già dotati o potenzialmente dotati di flussi significativi di visitatori. Il progetto è entrato nella fase di realizzazione degli obiettivi in coerenza con quanto previsto dal Programma operativo approvato e con le indicazioni fornite dal committente, attraverso il Comitato Scientifico di Indirizzo e Alta Sorveglianza (di seguito "Comitato scientifico"). Le risorse assegnate per la realizzazione delle attività di progetto, il cui termine è fissato al 31 dicembre 2010, ammontano a ca. 30 M€⁷.

I primi mesi del 2008 sono stati dedicati prevalentemente al completamento dell'attività di ricognizione documentale relativamente alle otto regioni interessate dal Progetto e sono state predisposte le schede sintetiche regionali di approfondimento dei siti da inserire nella *long list* di possibili candidati per la selezione dei Poli Museali su cui avviare le successive attività previste dal Programma Operativo.

Il Comitato Scientifico ha selezionato complessivamente 16 poli da avviare alle analisi di prefattibilità; alla luce delle decisioni assunte, sono state avviate le analisi di prefattibilità per i primi otto poli selezionati. Gli esiti delle analisi sui primi 8 poli sono stati presentati al Comitato Scientifico e si prevede di portare a conclusione le analisi di prefattibilità entro il mese di ottobre 2009.

Il Comitato Scientifico ha, inoltre, richiesto all'Agenzia di realizzare l'Analisi di scenario e di benchmarking, con l'individuazione degli standard di qualità.

Programma di Marketing Territoriale per l'attrazione di Investimenti nei Distretti tecnologici e nelle filiere High-Tech delle Regioni del Mezzogiorno

Il Programma intende contribuire alla gestione attiva ed integrata dell'innovazione come leva per il riposizionamento competitivo del sistema economico del Mezzogiorno attraverso azioni mirate:

- a) al miglioramento delle performance dei Distretti tecnologici e delle filiere *high tech*;
- b) all'attrazione degli investimenti.

Nell'ambito dell'attività di pianificazione strategica, è stata realizzata una analisi dei documenti di programmazione nazionale e regionale con l'obiettivo di favorire l'allineamento del Programma con altri Programmi Operativi Nazionali gestiti dal MIUR e dal MISE, con particolare riferimento al PON Ricerca e Competitività.

Inoltre, in stretto raccordo con il MIUR, è stata implementata un'attività per la definizione della Governance dei Distretti Tecnologici distinta in due livelli: Governance istituzionale e Governance locale.

⁷ Le risorse finanziarie del progetto, inizialmente quantificate in 35 M€, per effetto della legge finanziaria 2007, sono state ridotte di ca. 5 M€. Ad oggi non è stata modificata la convenzione con il Mibac.

L'attività di definizione della *governance* si è avvalsa dei risultati ottenuti dall'attività di analisi dei mercati esteri e benchmarking.

Nel periodo di riferimento si è proceduto, in particolare, alla progettazione di due Azioni Pilota ritenute di prioritaria importanza: l'azione "Community Building" e l'azione " Individuazione di Best Practice per il Trasferimento Tecnologico".

Nell'ambito dell'attività di promozione e comunicazione è stato elaborato un piano di comunicazione a supporto del Programma ed è stato delineato il progetto per la realizzazione del sito web del Programma al fine di facilitare la creazione del consenso intorno al Programma anche attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione.

Reddito di Cittadinanza

La Regione Campania ha affidato all'Agenzia le attività di assistenza e di supporto alla progettazione ed attuazione dello strumento Reddito di Cittadinanza (istituito con L.R. n. 2 del 19 Febbraio 2004, in via sperimentale, per il triennio 2004-2006).

L'intervento è finalizzato a garantire un sostegno attivo ai residenti in situazioni di grave disagio economico e a rischio di esclusione.

L'Agenzia ha realizzato attività di assistenza tecnica alla Regione volta a:

1. affiancare 551 Comuni nel processo di ammissione e di riconferma dei beneficiari del reddito di cittadinanza;
2. individuare le modalità di funzionamento e gestire la misura agevolativa "Autoimpiego";
3. offrire una serie di strumenti in favore degli attori operanti in ambito sociale.

L'Agenzia ha garantito un'assistenza tecnica standard ai 46 ambiti territoriali per le attività di riconferma ed erogazione del beneficio ed un'assistenza tecnica mirata ai Comuni in difficoltà⁸,

E' stato realizzato un Rapporto di Monitoraggio sull'avanzamento delle attività ed un monitoraggio organizzativo/procedurale. L'Agenzia ha concluso lo sviluppo di un applicativo web destinato ai Servizi Sociali della Regione Campania, a supporto delle loro attività di gestione dati dell'utenza e progettazione di interventi di presa in carico individualizzati. Nell'ambito dell'obiettivo, "Rilevazione delle *best practice* in campo sociale", l'Agenzia ha concluso l'attività di rilevazione delle iniziative locali, con lo scopo di mettere in luce gli esempi di buona progettazione sociale.

L'Agenzia ha infine completato la realizzazione, anche informatica, della Mappa delle Opportunità Sociali presenti sul territorio.

Il progetto Reddito di Cittadinanza si è concluso, come concordato con la Regione attraverso successive proroghe, a ottobre 2008

⁸ Tale supporto ha la finalità di individuare e di rimuovere le criticità comportanti diverse velocità nella implementazione delle fasi di processo.

Programma operativo di supporto alla committenza pubblica

Nel corso dell'esercizio 2008 è proseguita l'attuazione del "Programma Operativo per il miglioramento della Committenza Pubblica" che si propone di facilitare il processo di rafforzamento della capacità progettuale delle Autonomie Locali (ex Del. CIPE 7/06 e precedenti). Nel corso dell'anno sono stati sottoscritti i Protocolli con le Regioni Campania e Basilicata e sono stati approvati dal Gruppo di Contatto MISE/DPS – Agenzia i Protocolli Quadro con le Regioni Calabria, Sicilia e Toscana.

Sono, inoltre stati avviati due interventi relativi alle azioni trasversali "Segreteria tecnica" e "Portale web per il supporto alla committenza pubblica", secondo le modalità operative definite dal Gruppo di Contatto.

Nel 2008 sono stati avviati 12 interventi di cui 5 conclusi in Basilicata, Campania e Sicilia.

Programma operativo di advising per lo sviluppo di studi di fattibilità

Nel corso dell'esercizio 2008 è proseguita l'attuazione del Programma operativo "Advising e supporto tecnico per lo sviluppo progettuale degli studi di fattibilità" (ex Del. CIPE 7/06) che costituisce l'evoluzione del preesistente Programma Operativo.

Nel corso dell'anno sono stati sottoscritti i Protocolli con le Regioni Campania e Basilicata e sono stati approvati dal Gruppo di Contatto MISE/DPS – Agenzia i Protocolli Quadro con le Regioni Calabria, Sicilia e Toscana. L'approvazione del Gruppo di Contatto ha consentito di avviare operativamente le attività.

Nel 2008 sono stati avviati 7 interventi, tutti in corso di svolgimento. nelle seguenti regioni: Calabria, Campania, Sicilia, Toscana.

Analisi e valutazione dei risultati delle politiche di diffusione della società dell'informazione nel Mezzogiorno - POSI PON ATAS

Il programma ha per oggetto la valutazione dei risultati conseguiti con l'attuazione delle politiche e dei programmi di diffusione della Società dell'Informazione nel Mezzogiorno. Nell'ambito dell'attività sono stati raccolti, organizzati in una banca dati e analizzati, centinaia di bandi per effettuare una verifica concreta dei risultati raggiunti; è stato inoltre prodotto un rapporto che fa il punto della situazione sull'utilizzo dei fondi strutturali europei e dei fondi nazionali aggiuntivi stanziati e spesi a favore dello sviluppo della società dell'informazione nel meridione d'Italia (Regioni Obiettivo 1).

Programma Molise

A seguito degli eventi sismici e alluvionali dell'ottobre 2002 e del gennaio 2003 che hanno colpito i territori del Molise è stato predisposto dalla Regione un Programma Pluriennale, finalizzato a ridare nuovo e decisivo slancio all'economia locale.

Il Commissario Delegato ha sottoscritto una Convenzione con l'Agenzia per l'assistenza alla gestione operativa del Programma Pluriennale, il supporto alla struttura commissariale nell'elaborazione delle procedure amministrative e di gestione, la conduzione diretta di alcune delle previste azioni del Programma, la realizzazione del Segretariato Tecnico, la gestione dei rapporti con il Commissario Delegato e con la struttura della Regione Molise preposta all'attuazione del Programma, il coordinamento dell'attività degli uffici e delle risorse interne dislocate sul territorio molisano.

Le attività dell'Agenzia con il supporto della controllata Sviluppo Italia Molise si sono concentrate sull'attivazione delle azioni di aiuto alle imprese industriali, artigiane, commerciali, turistiche e di quelle trasversali sui servizi reali alle imprese.

Il Programma, chiuso alla data del 30 settembre 2007, è stato prorogato al 31 gennaio 2009; le proroghe hanno avuto lo scopo di consentire alla Struttura commissariale di assolvere alla fase dei finanziamenti ai beneficiari.

Attività di accompagnamento e supporto per l'attivazione, la realizzazione, il monitoraggio e la diffusione dei risultati, riferiti al "Programma di Investimenti per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale nelle aree Sottoutilizzate attraverso Specifici Progetti Imprenditoriali" (MiBAC)

Il Ministero ha affidato ad Invitalia S.p.A. la realizzazione di attività di supporto per l'attuazione del "Programma di investimenti per la valorizzazione del patrimonio culturale nelle aree sottoutilizzate attraverso specifici progetti imprenditoriali".

Nell'ambito dell'attività di supporto al MiBAC, ai suoi Istituti periferici e ai soggetti attuatori dei progetti del Programma, Invitalia ha svolto, nel corso dell'anno 2008, un ruolo di "facilitazione" finalizzato all'integrazione verticale, tra livelli istituzionali differenti, e all'integrazione orizzontale, tra attori diversi presenti sul territorio nonché un ruolo di mediazione tra soggetti ed attori locali ed istanze istituzionali e decisionali. L'azione di Invitalia ha permesso di fluidificare le relazioni fra i vari soggetti allo scopo di arrivare ad una risoluzione delle problematiche emerse nella fase di attuazione dei progetti.

Nell'anno 2008, inoltre, l'Agenzia ha seguito, in sinergia con il MiBAC, in continuità con gli anni precedenti e su incarico del Ministero, la realizzazione delle attività territoriali del Progetto Mirabilia.

Infine, nell'ultimo semestre 2008 è stata fornito supporto giuridico amministrativo al Ministero per l'espletamento delle procedure di gara funzionali all'aggiudicazione dei servizi.

Gli interventi sono stati realizzati coerentemente con quanto previsto dal Progetto Operativo approvato dal Ministero.

Industria 2015

I Progetti di Innovazione Industriale (PII) rappresentano il principale strumento di intervento per il rilancio della politica industriale secondo quanto definito dal documento programmatico "Industria 2015"⁹ del 22 settembre 2006.

Nell'ambito delle attività che il MISE ha affidato all'Agenzia, nel 2008 è stata predisposta la stesura delle Linee Guida alle "Azioni Connesse" dei PII che rappresentano lo strumento di indirizzo destinato alle Regioni, nel quale sono riportate le specifiche tipologie e caratteristiche che dovranno avere gli interventi regionali per potere essere riconosciuti come azioni connesse.

Sono state, altresì, avviate le prime attività di animazione territoriale a supporto delle amministrazioni regionali, organizzando incontri informativi con le varie Associazioni di categoria territoriali al fine di stimolare il più possibile idee ed ipotesi progettuali di Azioni Connesse, sulla base delle specifiche esigenze del territorio.

E' stato fornito, inoltre, supporto tecnico al MISE nella predisposizione del Decreto di attuazione per la presentazione delle proposte progettuali delle Azioni Connesse del Programma Industria 2015 (attualmente in fase di pubblicazione), ed è stato individuato un primo elenco di ambiti tematici prioritari sui quali focalizzare le prime ipotesi progettuali di Azioni Connesse.

Sovvenzione Globale Spinner 2013

La Sovvenzione Globale Spinner¹⁰ è stata nuovamente individuata dalla Regione Emilia Romagna per l'attuazione degli interventi previsti nell'Asse IV-Capitale Umano e VI-Assistenza Tecnica del proprio Programma Operativo Regionale finanziato dal Fondo Sociale Europeo nel periodo 2007-2013.

Il Consorzio Spinner è stato designato dalla regione per l'attuazione degli "Interventi per la qualificazione delle risorse umane nel settore della ricerca e dell'innovazione tecnologica"; il Consorzio ha deliberato che le attività consortili di "assistenza alla predisposizione dei progetti, monitoraggio, customer care, segreteria tecnica e valutazione progetti" relative al Capitolo di spesa "Servizi specialistici di supporto a borse ed incentivi" previsto dal Progetto Esecutivo siano assegnate all'Agenzia.

Nel 2008 Spinner ha avviato le selezioni con procedure di evidenza pubblica per la concessione di 14 borse di studio per operatori junior degli Spinner Point - sportelli che costituiscono la rete

⁹ Industria 2015 stabilisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo italiano. Tale documento è stato inserito nella legge finanziaria 2007.

¹⁰ La Sovvenzione Globale Spinner è lo strumento operativo e finanziario attuato nella programmazione del Fondo di Sviluppo Regionale della Regione Emilia Romagna nel periodo 2000-2006.

territoriale della struttura presenti nelle sedi di tutte le università del territorio emiliano-romagnolo e presso alcuni centri di ricerca – le azioni connesse al bando per l'accesso alle agevolazioni per i progetti di idee di impresa, di trasferimento tecnologico e di innovazione organizzativa e manageriale.

È stato poi implementato il sistema di gestione dei flussi documentali e di monitoraggio, ideato anche di concerto con i responsabili regionali per condividere indicatori, obiettivi, metodologie e rendere così il sistema interfacciabile con quello regionale per ogni esigenza di verifica e controllo, di analisi sull'avanzamento del programma, di reportistica.

Nel 2008 la BU ha gestito inoltre altri progetti prevalentemente relativi alla diffusione della società dell'informazione e dell'e-government.

		Bilancio 2008
CLIENTE		Ricavi
DAR	Dipartimento per gli Affari Regionali	223
Innovaz.nello Stretto	Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione	210
Diffusione conoscenze	Ministero Sviluppo Economico - Dip. Politiche Sviluppo e Coesione	208
M.U.R. 2	Ministero Istruzione, Università e Ricerca	184
Scuola digitale	Presidenza Cons. Ministri - Dipartimento Innovazione e Tecnologie	184
PAN-DIT	Presidenza Cons. Ministri - Dipartimento Innovazione e Tecnologie	145
Sanità elettronica	Presidenza Cons. Ministri - Dipartimento Innovazione e Tecnologie	140
Assist. Tecnica DIT	Presidenza Cons. Ministri - Dipartimento Innovazione e Tecnologie	139
Competenza per esperienza	Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione	116
E-Government nel Mezzogiorno	Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione	96
APQ DIT	Presidenza Cons. Ministri - Dipartimento Innovazione e Tecnologie	94
Transfer-east	Commissione Europea	29
Altre commesse		3
ALTRE COMMESSE ASA TERRITORIO		1.742

Incubatori d'impresa e finanza collegata

Gli incubatori sono dei centri integrati di sviluppo dell'imprenditorialità che sostengono l'avvio e lo sviluppo delle imprese nei primi anni di attività attraverso l'offerta di: a) pacchetto logistico comprendente spazi e servizi comuni; b) servizi di consulenza specialistica per l'evoluzione del business; c) supporto dello sviluppo in ambito commerciale e industriale.

Lo sviluppo della rete degli incubatori è finanziato dalle seguenti leggi:

- ✓ 208/98 - Delibera CIPE n.133 - 11.11.98: prevede uno stanziamento complessivo di ca. 26 M€ per la realizzazione degli incubatori di impresa nelle regioni Abruzzo, Basilicata, Puglia e Sicilia. Ad eccezione dell'incubatore di Cerignola (costruito su terreno di proprietà), tutti gli altri incubatori sono in corso di realizzazione su terreni in concessione o attraverso la ristrutturazione di edifici esistenti ceduti a titolo gratuito in usufrutto o in comodato da parte di soggetti pubblici.
- ✓ L.67/88: finanzia la costruzione di tre incubatori di impresa in Calabria, Campania e Sardegna. I fondi sono destinati alle società regionali che realizzano gli incubatori e sono regolati da tre disciplinari distinti; l'Agenzia opera come supporto alla supervisione dei lavori ed alla rendicontazione delle attività.
- ✓ L.181/89: finanzia gli interventi nelle aree industriali di crisi; tali fondi sono destinati alla costruzione degli incubatori di Civate Camuno e Genova2 (incubatore tecnologico all'interno dell'area Ansaldo; tale incubatore è stato finanziato ma ancora non è stata individuata l'area per la sua costruzione). In analogia con gli incubatori finanziati dalla L.208/98 sono stati ristrutturati edifici avuti in concessione gratuita da parte di enti pubblici.
- ✓ L.80/05: ha previsto un fondo di 10 M€ per la realizzazione di incubatori di impresa. Ad oggi sono stati individuati gli immobili nelle città di Roma, Imperia e Zogno. Dei tre edifici, solo Imperia risulta formalmente idonea per l'avvio della realizzazione dell'incubatore. Per Roma si è individuato l'immobile ma tuttora non se ne ha la disponibilità mentre per Zogno ci si è limitati all'individuazione dell'area geografica di insediamento.

La situazione degli incubatori facenti capo all'Agenzia è il seguente:

fondi	Incubatore	Stato di avanzamento
L.208/98	CERIGNOLA (FG)	In completamento
	GRUMENTO NOVA (PZ)	Consegnato
	MATERA	In realizzazione
	MESSINA	In realizzazione
	MODUGNO (BA)	Completato
	RAVANUSA (AG)	In valutazione
	TERMINI IMERESE (ME)	In realizzazione
L.181/89	CIVIDATE CAMUNO (BS)	In completamento
	GENOVA2	Finanziato
L.67/88	MONTALTO UFFUGO (CS)	In completamento
	PORTO TORRES (SS)	Consegnato
	SALERNO	In completamento
L.80/05	IMPERIA	In progettazione
	ROMA	In valutazione
	ZOGNO	In progettazione

Al 31.12.2008 risultano consegnati ai soggetti gestori individuati gli incubatori di Grumento Nova in Val d'Agri (PZ) e di Porto Torres (SS). Alla stessa data sono stati completati i lavori di costruzione dell'incubatore di Modugno (Ba), in fase di completamento gli incubatori di Montalto Uffugo (CS), Salerno, Civate Camuno (BS) e Cerignola (FG) e in corso i lavori per la costruzione degli incubatori di Matera, Messina e Termini Imerese (PA).

Sono state concluse le attività per la stipula dell'atto di usufrutto tra il Comune di Imperia e l'Agenzia mentre per l'immobile di Ravanusa è in atto una verifica con il MISE per valutare l'opportunità di procedere nella realizzazione dell'incubatore; per l'incubatore di Roma è stata fatta formale richiesta all'Amministrazione Comunale volta a valutare, congiuntamente, l'opportunità sulla continuazione delle attività.

C) ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

Nell'esercizio 2008 le attività svolte dalla Funzione Gestione e Sviluppo Risorse Umane sono state fortemente caratterizzate da una serie di interventi in attuazione di quanto disposto nel Piano.

C.1) Interventi Organizzativi

Dal punto di vista dell'organizzazione, in continuità con quanto realizzato nell'esercizio precedente, è stato perseguito l'obiettivo di adeguare la struttura organizzativa agli obiettivi definiti nel Piano, con conseguente ridefinizione delle funzioni, dei ruoli e dei meccanismi operativi.

In tale ottica si è proceduto a:

- 1) introdurre un nuovo Modello Organizzativo per la Capogruppo;
- 2) realizzare mirati interventi organizzativi su alcune società Controllate in coerenza con le linee guida di riorganizzazione del Gruppo;
- 3) rivedere l'impianto dei processi e procedurale, in coerenza con la nuova organizzazione.

A valle della nuova macrostruttura introdotta nel dicembre 2007, nel febbraio 2008 è stata definita la microstruttura in termini di funzioni, relative *mission* e attribuzione di risorse.

Nel periodo in esame sono stati realizzati mirati interventi organizzativi su alcune Società Controllate, finalizzati a:

- razionalizzare e snellire le relative strutture nell'ottica della loro confluenza nelle costituende *Newco*;
- accentrare in seno alla Capogruppo i servizi di supporto ai clienti interni.

In coerenza con gli interventi di revisione dell'organizzazione, nel corso del 2008 è stata realizzata una revisione complessiva dei processi e dell'impianto procedurale dell'Agenzia, finalizzati a:

- efficientare processi e procedure ed adeguarli alla nuova struttura organizzativa;
- contenere i costi;
- adeguare le procedure alle normative vigenti.

A latere degli interventi connessi al Piano sono state garantite le attività relative a:

- il mantenimento della certificazione di qualità ISO 9001:2000;
- l'aggiornamento in itinere del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 231/01;

E' stato, inoltre, avviato un piano di adeguamento del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro al fine di garantire la coerenza con la nuova normativa e predisporre l'impianto procedurale necessario ad ottenere la certificazione OHSAS 18001:2007.

C.2) Interventi di gestione sull'organico

Nel corso dell'esercizio 2008, sono stati perseguiti gli obiettivi di:

1. ridimensionamento dell'organico e razionalizzazione dei costi del personale;
2. stabilizzazione dei rapporti di lavoro di personale con profili ad alto potenziale;
3. acquisizione di ulteriori competenze e professionalità distintive dal mercato;
4. redistribuzione delle risorse dalle funzioni di *staff* alle funzioni di *line*.

Nel dettaglio:

1. Al fine di dimensionare correttamente la struttura organizzativa e razionalizzare i costi del personale, nel corso del 2008 è stato gestito un processo volto a rilasciare progressivamente risorse sul mercato esterno, principalmente attraverso lo strumento della risoluzione consensuale, che ha portato i seguenti risultati:

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	9	10	25	44
Società controllate	2	2	4	8
Società Regionali	2	3	15	20
Totale	13	15	44	72

2. Nell'esercizio in esame, al fine di sviluppare e consolidare il patrimonio di competenze del Gruppo, sono stati trasformati a tempo indeterminato alcuni contratti a termine relativi a risorse di valore, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business.

Nel dettaglio, 11 i rapporti di lavoro stabilizzati nell'ambito della Capogruppo, 1 nelle società regionali, 19 nelle società di scopo.

3. Al fine di colmare il divario di competenze emergente dal riposizionamento della *mission* dell'Agenzia, nel 2008 è stata avviata un'attività di selezione volta ad acquisire professionalità distintive dal mercato che portato ai seguenti ingressi a tempo indeterminato:

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	6	3	6	15
Società controllate	0	6	5	11
Società Regionali	1	0	40	41
Totale	7	9	51	67

4. Le dinamiche gestionali poste in essere a seguito del nuovo modello organizzativo hanno consentito di invertire progressivamente, nel corso dell'anno, il rapporto quantitativo di risorse allocate tra *staff* e *line*; nel dicembre 2008 la proporzione si è attestata (al netto del personale distaccato presso altre Società) al 37% *staff* e 63% *line*, contro il 52% *staff* - 48% *line* nel dicembre 2007.

Al 31/12/2008, a valle degli interventi, la situazione dell'organico del Gruppo è la seguente:

	Tempo indeterminato	Tempo determinato, coll., interinali, stage	Totali
Addetti <i>line</i> Capogruppo	371	37	408
Addetti <i>staff</i> Capogruppo	217	19	236
Distaccati	45	4	49
Addetti Regionali	280	1	281
Addetti altre Controllate	123	88	211
Totale	1.036	149	1.185
<i>di cui Dirigenti</i>	79	4	83
<i>di cui Quadri</i>	251	0	251

Le società poste fuori perimetro nel corso dell'anno (Sviluppo Italia Liguria, Sviluppo Italia Molise, Sviluppo Italia Puglia, Sviluppo Italia Sicilia, Sviluppo Italia Toscana, RAM – Rete Autostrade Mediterranee) avevano in carico 213 dipendenti di cui 165 a tempo indeterminato e 48 a tempo determinato.

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

Nel 2008, conseguentemente all'importante opera di trasformazione intrapresa dall'Agenzia nello scorso esercizio, è stata avviata un'attività di valorizzazione ed adeguamento delle professionalità interne attraverso:

- a) l'introduzione di nuove logiche di gestione *performance-based* relative al sistema MBO, per i dirigenti, ed al sistema di *Performance Management*, per quadri ed impiegati;
- b) l'introduzione del *Job Posting* per la gestione della mobilità interna;
- c) l'adozione di specifici e selettivi criteri per l'accesso alla politica meritocratica per il personale impiegatizio per l'anno 2008 con un numero limitato di interventi premianti.

Nell'esercizio in esame, inoltre, in considerazione del momento di trasformazione vissuto, l'Agenzia, ha progressivamente ampliato la sua offerta formativa attraverso interventi mirati di sostegno al cambiamento.

Complessivamente, nel corso dell'anno sono state erogate 2.167 giornate di formazione, a fronte di 892 partecipazioni a 490 corsi.

C.4) Interventi di gestione delle relazioni sindacali

Nell'ambito delle attività di supporto all'implementazione del Piano, nel corso dell'esercizio 2008 sono stati organizzati una serie di incontri, tenuti sia in sede istituzionale, sia in sede aziendale, attraverso la definizione di accordi triangolari o con l'avvio di procedure specifiche. Sono state abilitate, in particolare, le azioni di ridimensionamento dell'organico e di cessione e/o messa in liquidazione delle Società Regionali, provvedendo:

- per le Società poste in liquidazione, alla risoluzione dei rapporti di lavoro o la cessione dei contratti di lavoro delle risorse iscritte;
- per le società cedute, alla definizione, attraverso appositi accordi tra le parti in causa, delle norme e delle regole da applicare ai dipendenti in fase di passaggio.

Inoltre, a valere per tutto il Gruppo:

- nel maggio 2008, l'Agenzia e il Coordinamento delle Rappresentanze Sindacali dell'Agenzia, valutato l'andamento del valore della produzione di Gruppo per l'anno 2007, hanno sottoscritto l'accordo relativo al riconoscimento, per tutto il 2007, della retribuzione variabile e nella stessa sede hanno definito, in relazione alle basi poste nel 2007, una nuova metodologia per il calcolo della retribuzione variabile attraverso la definizione di nuovo algoritmo di calcolo che prevede, oltre ad una soglia di accesso, la correlazione con pesi diversi dei risultati economici dell'Agenzia, i risultati economici della BU d'appartenenza e le performance individuali;

-
- nel settembre 2008, le Organizzazioni Sindacali Nazionali del Credito ed il Coordinamento delle Rappresentanze Sindacali dell'Agenzia hanno presentato la piattaforma di rinnovo del contratto collettivo di lavoro del Gruppo scaduto, sia per la parte normativa, sia per la parte economica, il 31.12.2008.