



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

Peraltro, tali riserve non sono state ulteriormente alimentate negli esercizi successivi, in quanto si è convenuto con il MISE che i nuovi proventi, derivanti dalla cessione a terzi dei diritti d'uso della rete, fossero immediatamente utilizzati dalla società per la realizzazione del Programma.

Italia Turismo S.p.A.

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

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

Nel 2011 il partner Fintecna Immobiliare (oggi denominata CDP Immobiliare) ha consolidato la sua quota azionaria in Italia Turismo, che ai fini del bilancio 31.12.2014 si attesta al 42%, mentre l'Agenzia detiene il 58% del capitale sociale. Nell'ambito dell'accordo di partnership stipulato tra l'Agenzia e Fintecna Immobiliare, la società nel 2011 ha proceduto all'acquisto di immobili di proprietà di quest'ultima, per un controvalore di 56,2 milioni di euro. I risultati negativi degli ultimi esercizi di Italia Turismo, da un lato, hanno comportato perdite significative a carico della stessa e, dall'altro lato, hanno segnato l'insuccesso del progetto imprenditoriale di valorizzazione immobiliare condiviso da CDP Immobiliare e Invitalia con la stipula dell'Accordo e dei Patti Parasociali. Le cause di tale insuccesso – solo in parte ascrivibile a una più generale crisi economica e a una flessione del mercato immobiliare – sono da ricercarsi nella diversa missione imprenditoriale e nella conseguente diversa prospettiva strategica di CDP Immobiliare e Invitalia che ha rallentato i processi decisionali in seno a Italia Turismo e ha contribuito a comprometterne le effettive possibilità di sviluppo.

Sono seguiti numerosi contatti tra le parti, all'esito dei quali Invitalia e CDP Immobiliare – anche al fine di evitare l'alea e il dispendio di tempo e di denari di un possibile contenzioso – hanno convenuto di sciogliere consensualmente i Patti Parasociali. In data 26 Maggio 2015 è stato dunque sottoscritto un accordo che prevede il riacquisto da parte di Invitalia del 42% della partecipazione detenuta da CDP Immobiliare, il che consentirà di avviare un **piano di rilancio** della società fino ad oggi ostacolato dalla presenza del socio CDP Immobiliare.

Le ipotesi di lavoro descritte più in dettaglio nel paragrafo "Eventi Successivi" consentiranno alla società IT di recuperare le perdite maturate successivamente alla chiusura della transazione con CDP Immobiliare, mantenendo invariato il valore della partecipazione al 31.12.2014.

Al riguardo, si segnala che il Consiglio di amministrazione della controllata Italia Turismo ha fatto ricorso ad un maggior termine per la redazione del bilancio d'esercizio 2014.

Invitalia Partecipazioni S.p.A.

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

Nel 2014 la Capogruppo ha impostato una complessa operazione finalizzata a fare uscire le attività relative alla portualità turistica dal proprio perimetro a causa del venir meno dell'interesse pubblico sotteso alla realizzazione del "Programma Rete Portuale Turistica Nazionale". Tale operazione (illustrata nel dettaglio nel capitolo "A3 Le operazioni societarie") ha comportato la cessione da parte di Italia Navigando ad Invitalia Partecipazioni di asset, crediti e debiti, e la successiva messa in liquidazione della società. Sono state inoltre trasferite ad Invitalia Partecipazioni le società già in liquidazione o non valorizzabili detenute da Italia Navigando.

Il CdA di Invitalia Partecipazioni ha ritenuto necessario ricorrere al maggior termine di 180 giorni per la convocazione dell'assemblea per l'esame del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014.



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

Strategia Italia

Coerentemente all'aggiornamento del piano triennale della Capogruppo, e a seguito della delibera del CdA del 7 maggio 2013, era stata attivata una procedura ad evidenza pubblica, finalizzata alla dismissione di Strategia Italia, che non ha evidenziato soggetti interessati all'acquisto.

Anche nel corso del 2014 la società, ha svolto un'attività residuale finalizzata alla chiusura dell'unico fondo in gestione, Fondo Nord-Ovest, avviato nel 2006, il cui periodo di investimento è scaduto nel novembre 2010; da tale data, il Fondo non ha più investito in nuove iniziative, provvedendo al solo disinvestimento delle partecipazioni in portafoglio o alla gestione delle stesse mediante operazioni sul relativo capitale.

Come accennato in premessa, al fine di sostenere la realizzazione di investimenti nel capitale di rischio di imprese con elevato potenziale di sviluppo, è emersa l'esigenza di attivare un fondo comune di investimento mobiliare di tipo chiuso. La filiera italiana mostra infatti, a tutt'oggi, una carenza di attori in ogni stage di investimento, in particolare nell'*early stage: seed e later rounds*. Il Fondo andrebbe strategicamente posizionato in modo da integrare la sua operatività con quella degli altri strumenti nella disponibilità di Invitalia (Smart&Start e Smart&Start Italia).

Nel secondo semestre dell'anno sono state tenute numerose riunioni operative con rappresentanti del Ministero dello Sviluppo Economico al fine di condividere gli esiti delle analisi e la proposta di istituzione del Fondo. Ciò ha consentito di giungere, nel mese di dicembre, ad un testo condiviso di Decreto da sottoporre alla firma del Ministero dello Sviluppo Economico i cui termini essenziali sono di seguito riportati:

1. Assegnazione ad Invitalia di un finanziamento pari a 50 milioni di Euro a valere sulla dotazione del Fondo per la crescita sostenibile finalizzato alla istituzione, unitamente a eventuali ulteriori risorse finanziarie proprie, di un apposito fondo comune di investimento mobiliare di tipo chiuso, riservato a investitori istituzionali;
2. Le quote del fondo comune di investimento di cui al comma 1 (nel seguito, Fondo) possono essere sottoscritte, oltre che dall'Agenzia, anche da investitori istituzionali, individuati dalla medesima Agenzia attraverso una procedura aperta e trasparente. La dotazione finanziaria del Fondo può essere altresì incrementata mediante l'utilizzo di risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale disponibili per il periodo di Programmazione 2014 – 2020;
3. Il Fondo è istituito da Strategia Italia S.p.A. SGR e dalla medesima gestito in piena indipendenza, secondo una logica prettamente commerciale e orientata al profitto;
4. Il Fondo ha una durata massima di 10 anni a decorrere dalla data di chiusura della fase di sottoscrizione, eventualmente estendibile sino ad un massimo di ulteriori tre anni;
5. Il Fondo interviene, prevalentemente, per finanziare "investimenti successivi" in imprese già raggiunte da operazioni di "early stage financing". Il Fondo investe esclusivamente nel capitale di rischio nelle piccole e medie imprese così come definite nell'allegato 1 al regolamento (VE) n. 651/2014, ivi incluse le "start-up innovative";
6. Il Fondo opera investendo nel capitale di rischio delle imprese di cui all'articolo 3 unitamente e contestualmente a investitori privati indipendenti.

Garanzia Italia

In coerenza con il documento di Spending Review Invitalia, presentato al Cda dell'11 luglio 2012 e con quanto previsto dall'aggiornamento del piano triennale, l'Agenzia ha determinato il percorso per realizzare la fuoriuscita dal perimetro di Gruppo della controllata. In attuazione di tale percorso, Garanzia Italia è stata posta in liquidazione, dopo autorizzazione del MISE, nell'assemblea straordinaria del 18 maggio 2013. La conclusione della procedura di liquidazione è prevista entro il 2015.



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

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

C - ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

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

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

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

C.1 - Interventi Organizzativi

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

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

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

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

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

- all'interno dell'area di Competitività e Territori, è stata introdotta una funzione Realizzazione Interventi dedicata alla gestione delle procedure di affidamento e di esecuzione di appalti pubblici di lavori
- è stata creata una nuova unità organizzativa, Public Procurement che, in collaborazione con Realizzazione Interventi, fornisce servizi per la gestione delle gare e consulenza legale nell'attuazione degli interventi.



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

- il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo è stato adeguato con l'introduzione di specifici protocolli di controllo e di procedure idonee a garantire la prevenzione dei rischi derivanti dalla gestione di tali attività.

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

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

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

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

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

C.2 – Interventi di gestione sull'organico

Nel corso dell'esercizio 2014, gli interventi di gestione dell'organico sono stati finalizzati alla realizzazione di azioni di miglioramento dell'allocazione delle risorse sulle commesse esterne produttive di ricavi, al potenziamento dell'organico, alla ricerca del miglior mix di competenze per la realizzazione delle attività richieste dalle commesse in portafoglio.

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

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



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

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

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

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

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

Ingressi 2014 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

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

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



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

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

| Società | Dirigenti | Quadri | Impiegati | Totale |
|---------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Capogruppo | 1 | 1 | 13 | 15 |
| Altre società del Gruppo | 2 | 2 | 4 | 8 |
| Totale Gruppo | 3 | 3 | 17 | 23 |

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

Uscite 2014 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

| Società | Dirigenti | Quadri | Impiegati | Totale |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capogruppo | - | 7 | 7 | 14 |
| Altre società del Gruppo | 1 | 3 | 10 | 14 |
| Totale Gruppo | 1 | 10 | 17 | 28 |

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Tra le collaborazioni sono classificati anche i contratti di collaborazione sottoscritti con gli esperti tecnico-scientifici individuati tra gli iscritti nell'apposito Albo degli Esperti tenuto dal MISE e chiamati a fornire le sole valutazioni previste dalle attività di gestione dei Progetti di Innovazione Industriale (commessa Industria 2015) affidata a Invitalia. Il numero dei contratti in essere al 31/12/2014 per questa finalità è pari a 116.

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

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

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



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

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

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

In particolare:

- **Manageriale**, in questo ambito sono state portate a conclusione le attività relative al piano di formazione manageriale che ha coinvolto Dirigenti e Quadri avviato nel 2013 e finalizzato a favorire l'allineamento delle competenze verso il "modello manageriale" aziendale, anche incoraggiando una riflessione sul ruolo e sulle responsabilità individuali e collettive richieste oggi al management dell'Agenzia e responsabilizzando Dirigenti e Quadri sull'opportunità di curare la propria crescita e quello dei propri collaboratori. È stato, inoltre, avviato un percorso di formazione che ha coinvolto ruoli nuovi e importanti per il perseguimento degli obiettivi aziendali con l'obiettivo di sensibilizzarli al cambiamento e sviluppare competenze manageriali e comportamenti funzionali a garantire efficacia ed efficienza nelle e delle prestazioni.
- **Tecnico-professionale**, diretto a tutto il personale e finalizzato a diversi obiettivi:
 - migliorare le competenze tecniche e renderle omogenee e adeguate alle esigenze dell'azienda e alle richieste dei committenti e dei clienti;
 - diffondere la cultura del Project Management e la conoscenza delle procedure aziendali e qualificare le risorse dell'Agenzia attraverso la progettazione e la realizzazione di un percorso di certificazione interno sul Project Management in conformità con gli standard del PMI (Project Management Institute) che consentirà all'azienda di garantire la gestione della qualità dei processi e di offrire al cliente risorse certificate;
 - adeguare la cultura e le competenze della popolazione aziendale al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo in adempimento a quanto previsto dal D.Lgs 231/2001 sulla Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica;
 - adeguare le competenze della popolazione aziendale in ottemperanza alle disposizioni del D.lgs. 81/2008 sulla Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e ss. mm.

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

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

La formazione linguistica ha riguardato anche i Dirigenti dell'Agenzia.

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



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

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

TABELLA 1 - RIEPILOGO DELLE GIORNATE DI FORMAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

| Ambito | Giorni uomo | % |
|---|--------------|-----|
| Manageriale | 722 | 30% |
| Tecnica (incluso formazione istituzionale e linguistica) | 1.698 | 70% |
| Totali | 2.420 | |

TABELLA 2 - RIPARTIZIONE DELLE GIORNATE DI FORMAZIONE

| Tipologia di intervento | Giorni uomo | % |
|--|--------------|-----|
| Piano di Formazione ³ | 1.642 | 68% |
| Catalogo Corsi ⁴ | 626 | 26% |
| Formazione Interaziendale ⁵ | 152 | 6% |
| Totali | 2.420 | |

C.4 Interventi di gestione delle relazioni sindacali

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

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

Con specifico riferimento alla parte normativa del CCNL, si rendeva necessaria inoltre la redazione di un testo contrattuale unico e coordinato rispetto al CCNL del 2006, l'accordo di rinnovo del 2011 e

³ **Piano di Formazione** progetti formativi a carattere tecnico e comportamentale che, costruiti ad hoc su ambiti di competenza specifici per le diverse Business Unit e Staff Area, sono finalizzati allo sviluppo professionale e organizzativo.

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

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



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

l'accordo di rinnovo del 2014, pertanto le trattative sono proseguite fino alla sottoscrizione del nuovo testo del CCNL sottoscritto in data 17 febbraio 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

D – COMMENTI ALLA SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

D.1 Situazione economica

L'esercizio 2014 ha chiuso con una perdita di 7.881 migliaia di euro. Di seguito il conto economico riclassificato per una migliore comprensione, confrontato con quello dell'anno precedente.

| CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO | 2014 | 2013 | Variaz. | Variaz. % |
|--|----------------|----------------|----------------|-------------|
| Proventi da servizi e proventi altri | 192.450 | 187.460 | 4.990 | 2,66 |
| Proventi finanziari, netti | 9.711 | 15.878 | (6.167) | (38,84) |
| VALORE DELLA PRODUZ. OPERATIVA | 202.161 | 203.338 | (1.177) | (1) |
| Costi esterni e costi operativi | (106.447) | (103.433) | (3.014) | 2,91 |
| Valore aggiunto | 95.714 | 99.905 | (4.191) | (4) |
| Costi del personale | (77.837) | (78.932) | 1.095 | (1,39) |
| MARGINE OPERATIVO LORDO | 17.877 | 20.973 | (3.096) | (15) |
| Ammortamenti e accantonamenti | (22.768) | (24.570) | 1.802 | (7,33) |
| Risultato della gestione partecipazioni | (1.427) | 419 | (1.846) | (440,57) |
| RISULTATO OPERATIVO | (6.318) | (3.178) | (3.140) | 99 |
| Risultato delle attività in via di dismissione | (1.094) | 1.723 | (2.817) | (163,49) |
| RISULTATO LORDO | (7.412) | (1.455) | (5.957) | 409 |
| Imposte sul reddito | (3.182) | (3.185) | 3 | (0,09) |
| Utile (Perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi | 2.713 | 3.352 | (639) | (19,06) |
| RISULTATO NETTO | (7.881) | (1.288) | (6.593) | 512 |

Si riporta di seguito un prospetto di raccordo tra il risultato del bilancio di esercizio della capogruppo ed il bilancio consolidato.

| | |
|---|-----------------|
| Risultato civilistico | 685 |
| Risultati d'esercizio delle controllate | (3.451) |
| Valutazione delle partecipazioni collegate al patrimonio netto | (846) |
| Elisione dividendi | (6.917) |
| Adeguamento TFR allo IAS | 333 |
| Eliminazione rapporti infragruppo infragruppo ed altre scritture di rettifica | (398) |
| Risultato consolidato di gruppo | (10.594) |
| Risultato di pertinenza dei terzi | 2.713 |
| Risultato di pertinenza della Capogruppo | (7.881) |



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

D.2 Situazione patrimoniale

La struttura patrimoniale al 31.12.2014, opportunamente riclassificata per una più efficace e sintetica analisi, è riportata nella tabella che segue :

Importi in migliaia di euro

| | 2014 | 2013 |
|---|------------------|------------------|
| Impieghi: | | |
| Liquidità | 339.036 | 468.178 |
| Circolante netto e altri crediti finanziari | 407.802 | 325.335 |
| Attività in via di dismissione (nette) | 85.870 | 49.899 |
| Partecipazioni nette | 44.591 | 51.243 |
| Immobilizzazioni | 495.983 | 496.339 |
| | 1.373.282 | 1.390.994 |
| Finanziati da: | | |
| Patrimonio netto | 860.249 | 854.513 |
| Fondi di terzi in gestione | 224.918 | 248.964 |
| Contributi | 184.667 | 183.745 |
| TFR | 10.149 | 9.617 |
| Fondo rischi | 10.804 | 11.333 |
| Finanziamenti | 82.495 | 82.822 |
| Totale | 1.373.282 | 1.390.994 |

D.3 Principali indicatori di bilancio

| INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI | | |
|--|---|---------|
| Margine primario di struttura | Mezzi propri - Attivo fisso | 74,921 |
| Quoziente primario di struttura | Mezzi propri / Attivo fisso | 1,09 |
| Margine secondario di struttura | (Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso | 308,410 |
| Quoziente secondario di struttura | (Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso | 1,39 |

| INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI | | |
|--|---------------------------|---------|
| Quoziente di indebitamento complessivo | (Pml + Pc) / Mezzi Propri | 103,99% |

| INDICI DI REDDITIVITA' | | |
|------------------------|--------------------------------|--------|
| ROE netto | Risultato netto/Mezzi propri | -0,96% |
| ROE lordo | Risultato lordo/Mezzi propri | -0,18% |
| ROS | Risultato operativo/ Ricavi | -0,75% |
| | Margine operativo Lordo/ricavi | 12,13% |

| INDICATORI DI SOLVIBILITA' | | |
|----------------------------|--|--------|
| Margine di tesoreria | (Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti | 66,475 |
| Quoziente di tesoreria | (Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti | 1,10 |

Gli indici in esame sono ricavati dalle voci del bilancio riclassificato.

Gli indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni, di solvibilità e di indebitamento esprimono una situazione patrimoniale ben strutturata.



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

Per quanto concerne gli indici di redditività si evidenzia che la mission assegnata non contempla obiettivi di profitto per l'Azionista, né crescita del valore, bensì il perseguimento dell'interesse generale del paese. Conseguentemente anche le scelte di impiego della liquidità disponibile devono privilegiare investimenti a basso profilo di rischio e di pronto smobilizzo.

E - EVENTI SUCCESSIVI

Si ritiene qui utile accennare ad attività relative ad alcune nuove commesse della Capogruppo che troveranno pieno dispiegamento nel corso del 2015:

Supporto alla PA

- **Comunicazione Expò 2015 – Azioni di Sistema Expò 2015 II Fase:** attività nell'ambito della convenzione con il DPS Azioni di sistema, tese a rafforzare lo sviluppo e l'attuazione delle iniziative connesse alla realizzazione di "Expò e i Territori" una delle iniziative inserite in "Agenda Italia 2015", il master plan di progetti promosse dal Governo per valorizzare le opportunità dell'evento Expò 2015.
- **Smart Specialisation Strategy – S3:** commessa nell'ambito del PAC-PON GAT che prevede la prosecuzione delle attività di supporto ed accompagnamento delle amministrazioni centrali e regionali alla attuazione delle Smart Specialisation Strategy.

Sostegno allo sviluppo d'impresa

- **Sviluppo Cooperative:** la convenzione con il MISE, perfezionata a dicembre 2014, riguarda la promozione e lo sviluppo della cooperazione ed è finalizzata alla nascita di nuove imprese cooperative. L'attività affidata all'Agenzia prevede la promozione, lo sviluppo e l'accompagnamento delle singole progettualità individuando anche le modalità per attivare sinergicamente varie fonti di finanziamento pubblico e privato.
- **Fondo di Rotazione Nazionale Garanzia Giovani:** Nell'ambito del Programma Nazionale Garanzia Giovani è in via di strutturazione una misura di finanziamento, rivolta ai giovani tra i 18 ed i 29 anni che non lavorano né sono coinvolti in percorsi formativi. Potranno essere finanziati programmi di investimento fino a 50.000 euro complessivi, presentati da compagini sociali composte in maggioranza, per teste e per quote, da giovani. Invitalia è stata chiamata a progettare ed a gestire la misura di finanziamento per la quale non è ancora pienamente definito l'impianto.

Per quanto riguarda la Capogruppo, si segnala inoltre che a gennaio 2015 è stata aperta la sede a Bologna in via dei Griffoni, 9 e che nel corso dell'anno la sede di via del Giorgione verrà trasferita presso gli uffici del ministero dello Sviluppo Economico di viale America, per la quale sono in corso di completamento i lavori di manutenzione straordinaria.

Società Controllate

- **Invitalia Attività Produttive SpA**

E' stato avviato un progetto per una ulteriore riduzione del perimetro delle controllate finalizzato ad un progressivo, definitivo recupero dell'efficienza dell'attività del Gruppo, nonché ad una puntuale valutazione di possibili ulteriori risparmi sui costi delle strutture aziendali. Tale progetto si è inizialmente focalizzato su Invitalia Attività Produttive, per la quale è stata avviata un'azione per la progressiva incorporazione in Agenzia delle risorse e delle attività. Tale azione



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

ha l'obiettivo di un definitivo superamento della struttura societaria entro la fine del 2015. Invitalia, che ad oggi sostanzialmente è il solo cliente della controllata, svolgerà direttamente le attività di ingegneria, a sostegno della BU Incentivi e Innovazione e quelle di progettazione, a sostegno della BU Competitività e Territori.

- **Strategia Italia Sgr S.p.A.**

Come già detto, il Mise, con decreto del 29 gennaio 2015 (trasmesso ai competenti organi di controllo), al fine di sostenere la realizzazione di investimenti nel capitale di rischio di imprese con elevato potenziale di sviluppo, ha istituito un Fondo comune di investimento mobiliare di tipo chiuso di Euro 50.000.000, per la crescita sostenibile.

Il Fondo sarà istituito dalla controllata, società interamente posseduta dall'Agenzia, ed opererà investendo, secondo una logica prettamente commerciale ed orientata al profitto, nel capitale di rischio delle imprese unitamente e contestualmente ad investitori privati.

Il fondo investirà esclusivamente nel capitale di rischio nelle piccole e medie imprese ivi incluse le "start up innovative", operanti in settori ad elevato potenziale di crescita, ovvero che realizzano innovazioni nei processi, nei beni o nei servizi.

Il Ministro dello Sviluppo economico definirà le modalità e i termini di trasferimento e restituzione delle risorse del Fondo per la crescita sostenibile, la misura delle commissioni riconosciute a Strategia Italia, nonché i contenuti e la tempistica delle attività di monitoraggio e controllo degli interventi del Fondo.

In considerazione di quanto sopra sono state, quindi, sospese le operazioni di privatizzazione della controllata.

- **Infratel S.p.A.**

Il 30 aprile 2015, è stato firmato il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico che approva il nuovo Accordo di Programma Mise, Invitalia, Infratel.

L'Accordo rappresenta la cornice contrattuale all'interno della quale si svolgeranno le attività della controllata e disciplina unitariamente tutte le attività attualmente svolte da Infratel: Banda Larga, Banda Ultra Larga, Catasto infrastrutture ed attività legate allo Sblocca Italia, comprendendo inoltre nella disciplina anche quanto riguarda le risorse da utilizzare (fondi Mise, regionali e UE). L'Accordo formalizza in modo più analitico i compiti della DG SCERP, individuata dal Mise per supervisione coordinamento e controllo del programma, sostituendo per la funzione di controllo le attività che attualmente risultano svolte dal Comitato di Indirizzo.

Al Comitato di Indirizzo resteranno compiti di indirizzo strategico; esso sarà composto da 7 componenti (in luogo degli attuali 5): 3 nominati del Mise, 2 nominati da Invitalia, il Presidente di Infratel ed il Sottosegretario delegato dal Mise.

L'Accordo consente, infine, la distribuzione della "Riserva programma Banda Larga" contabilizzata nel bilancio di Infratel, prevedendo l'impegno di Invitalia a destinare l'importo ricevuto alla realizzazione dell'Accordo di programma. La somma sarà versata in un conto corrente dedicato.

- **Italia Turismo S.p.A.**

L'Agenzia, per le motivazioni riportate in altra parte della presente relazione, ha invitato CDP Immobiliare a procedere allo scioglimento consensuale dell'Accordo di co-investimento stipulato il 22 febbraio 2010, comunicando al contempo formale disdetta dei correlati patti parasociali.



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

CDP Immobiliare ha rifiutato di aderire al proposto scioglimento consensuale dell'Accordo ed ha rappresentato l'intendimento di sottoporre ai propri organi deliberanti l'esercizio dell'opzione "put" per la vendita dell'intera partecipazione detenuta nel capitale sociale di Italia Turismo.

Sono seguiti numerosi contatti tra le parti, all'esito dei quali Invitalia e CDP Immobiliare – al fine di evitare l'alea ed il dispendio di tempo e di denari di un possibile giudizio - hanno sciolto consensualmente i Patti Parasociali e l'Accordo di co-investimento, prevedendo:

- la cessione ad Invitalia della partecipazione CDP Immobiliare in Italia Turismo ad un prezzo che tenga conto del decremento patrimoniale subito dalla società per effetto delle perdite subite;
- la cessione a CDP Immobiliare degli immobili a vocazione turistico alberghiera a suo tempo trasferiti da Fintecna Immobiliare ad IT, al medesimo prezzo di acquisto.

L'operazione di riacquisto del 42% della partecipazione detenuta da CDP Immobiliare, consentirà di avviare un piano di rilancio della società fino ad oggi ostacolato dalla diversità delle strategie dei due soci.

A tal proposito è stato richiesto agli uffici di Italia Turismo di predisporre un **Piano Industriale** di lungo periodo (2015 -2025), per il rilancio della società. Le ipotesi elaborate prevedono in sintesi:

1. debiti finanziari vs. Invitalia: saranno rimborsati per chiudere l'operazione transattiva sopra esposta;
2. messa a reddito degli asset Simeri Golf Resort, Pisticci e Costa di Simeri: l'investimento previsto dovrà essere finanziato attraverso una linea di fido che l'Agenzia aprirà ad IT;
3. programma di dismissione di asset per i quali non è previsto uno sviluppo come: Agropoli, Nicotera, Arenella, Country Club e i terreni di Otranto e Pisticci;
4. rinegoziazione del finanziamento in pool;
5. ricavi da affitto dei villaggi che saranno messi a reddito sono stati determinati, prudentemente, sulla base degli attuali contratti in essere sui villaggi a reddito;
6. costo di gestione in linea con i dati storici, rettificati per effetto dei benefici attesi in termini di efficientamento e conseguenti la cessione degli asset ex CDP Immobiliare;
7. ridefinizione della struttura organizzativa della società a seguito dell'uscita del personale distaccato da CDP Immobiliare;
8. incasso dei contributi ex contratto di programma.

Come già detto, le ipotesi di lavoro sopra descritte consentiranno a IT di recuperare le perdite maturate successivamente alla chiusura della transazione con CDP Immobiliare, mantenendo invariato il valore della partecipazione al 31.12.2014.

Partecipazioni di minoranza

IP Porto Romano S.p.A. si segnala che nel 2015 Invitalia ha versato integralmente i decimi relativi al pro quota di aumento di capitale sociale pari 1,4 Mi€.

I decimi sottoscritti e non versati dal socio di maggioranza (61%) Marina di Fiumicino non sono ancora stati versati.

Dismissione partecipazioni nel settore della portualità turistica

Nel corso del 2015 è stato predisposto e pubblicato sul sito internet aziendale un bando di gara aperto, il cui estratto è stato a sua volta pubblicato su Financial Times e su Il Sole 24 Ore.

Le partecipazioni poste in vendita sono state raggruppate in 5 lotti, così composti:



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

100% del capitale azionario di Marina di Portisco S.p.A.;
100% del capitale sociale di Trieste Navigando s.r.l.;
51% del capitale sociale di Porto delle Grazie s.r.l.;
49% del capitale azionario di Porto Turistico di Capri S.p.A.;
32% del capitale azionario di Marina d'Arechi S.p.A., detenuto per il 16% dall'Agenzia e per il restante 16% dalla controllata Invitalia Partecipazioni.
L'aggiudicazione definitiva è subordinata:

- all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia;
- all'eventuale assenso del Consiglio di Amministrazione delle Società oggetto di vendita, nonché all'esercizio di eventuali diritti prelazionari a norma dei relativi statuti;
- all'approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo economico come previsto dal D.M. 18 settembre 2007.

F – EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Nei primi mesi del 2015 sono state avviate numerose operazioni straordinarie che potrebbero essere perfezionate nel corso dell'esercizio. In particolare, oltre alle trattative per l'eventuale acquisizione dal gruppo Poste Italiane della Banca del Mezzogiorno, si segnalano:

- la cessione delle partecipazioni detenute nei porti turistici, per le quali sono pervenute circa 27 manifestazioni di interesse, e che verranno collocate sul mercato attraverso una manifestazione ad evidenza pubblica che si concluderà prevedibilmente entro il 2015;
- L'accordo transattivo intervenuto con la CDP Immobiliare, per il riacquisto da parte di Invitalia della quota del 42% di Italia Turismo da questa detenuta.
- il rilancio della controllata **Strategia Italia Sgr**, che dovrà gestire nel corso del 2015 il fondo comune di investimento mobiliare chiuso finalizzato a sostenere la realizzazione di investimenti nel capitale di rischio di imprese con elevato potenziale di sviluppo. Il Mise con Decreto del 29 Gennaio 2015 ha già destinato per tale attività risorse per 50 mld a valere sul fondo per la crescita sostenibile.

Le suddette operazioni, tenuto conto dei limiti posti dalla normativa al numero delle controllate operative e dell'esigenza di conseguire livelli di efficienza sempre maggiori anche alla luce dell'espansione di alcuni specifici ambiti di operatività della Capogruppo (in particolar modo le funzioni di centrale di committenza e stazione appaltante) renderanno inoltre necessario un contemporaneo

riassetto delle partecipazioni di controllo, che potrà prevedere operazioni straordinarie di fusione o incorporazione.

Nel corso del 2015, la Capogruppo si è dotata degli strumenti necessari per poter svolgere le funzioni di centrale di committenza, assegnate dal legislatore e promosse nell'ambito del rafforzamento delle politiche di coesione. In particolare Invitalia ha operato in qualità di Centrale di Committenza per la Direzione Generale del Grande Progetto Pompei e per la Sovrintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Pompei, Ercolano e Stabia, per le quali sono state attivate oltre 10 procedure di gara.

In data 17 marzo 2015, Invitalia ha stipulato con l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) un "Protocollo di azione per la vigilanza collaborativa" di cui all'articolo 4 del "Regolamento in materia di attività di vigilanza e di accertamenti ispettivi" che disciplina lo svolgimento dell'attività di vigilanza collaborativa preventiva, finalizzata a verificare la conformità degli atti di gara alla normativa di settore, all'individuazione di clausole e condizioni idonee a prevenire tentativi di infiltrazione criminale, nonché al monitoraggio dello svolgimento della procedura di gara e dell'esecuzione dell'appalto.