



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

Comunicazione e assistenza tecnica al MISE - UIBM

Nel 2015, in virtù della convenzione stipulata il 6 luglio 2011 e delle successive proroghe, Invitalia Spa, ha supportato il Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale per la Lotta alla Contraffazione – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, in attività di assistenza tecnica nell'ambito delle politiche attive volte alla tutela dei titoli di proprietà industriale e alla lotta alla contraffazione. A conclusione delle numerose attività di promozione, informazione e comunicazione delle suddette tematiche, Invitalia SpA, ha proseguito le attività di supporto, attraverso il monitoraggio di attività formative relativamente al regolare svolgimento dei corsi predisposti nell'ambito dell'Accademia della PI.

POI Energia MISE - DGENRE

Con Decreto Ministeriale del 13 dicembre 2010, il Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione Generale per l'Energia Nucleare, le Energie Rinnovabili e l'Efficienza Energetica ha affidato ad Invitalia la prosecuzione ed il completamento delle attività di assistenza tecnica precedentemente affidate all'Istituto per la Promozione Industriale (IPI).

L'Agenzia supporta il MiSE - DGMEREN nella realizzazione dei compiti legati alla programmazione, attuazione, gestione, sorveglianza, monitoraggio, controllo comunicazione e valutazione del Programma e delle linee di attività di competenza dell'AdG - segnatamente produzione di energia su edifici pubblici; interventi innovativi di geotermia, reti di trasporto dell'energia, produzione da FER ed efficientamento energetico nell'ambito di azioni integrate di sviluppo urbano sostenibile - per il periodo 2011-2015.

Nell'ambito delle suddette attività, e in coerenza con quanto previsto dalla Decisione della CE C(2015) 2771 finale del 30 aprile 2015 di approvazione degli orientamenti di chiusura dei programmi comunitari, è sorta l'esigenza di disporre di un supporto aggiuntivo di Assistenza tecnica idoneo a garantire una chiusura tempestiva, efficace ed efficiente del POI che ha richiesto l'estensione al 2016 delle attività già affidate ad INVITALIA effettuata con Decreto del 26 ottobre 2015, seguito da un atto modificativo del 6 novembre 2015 alla citata Convenzione.

Sulla base di tali premesse e in coerenza con quanto previsto dal Piano delle attività, nel corso del 2015, il supporto tecnico è stato realizzato secondo le previsioni in termini sia di avanzamento procedurale sia finanziario.

Le attività di supporto al committente legate alla fase di chiusura del POI Energia si estendono fino al 30 settembre 2016, come da accordi sottoscritti.

POI Energia MISE - DGIAI

La Capogruppo, attraverso la Convenzione sottoscritta nel settembre 2011 con il Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione generale per gli incentivi alle imprese, ha il compito di svolgere le seguenti tipologie di supporto:

- assistenza tecnica alla gestione del Programma: supporto alla DGIAI nell'espletamento delle sue funzioni di Organismo Intermedio (OI) così come previste e disciplinate all'interno della convenzione di delega stipulata con l'AdG del Programma e in conformità con quanto prescritto dal Regolamento (CE) n. 1083/2006;
- assistenza tecnica alla gestione/attuazione delle Attività/Azioni: supporto tecnico agli uffici della DGIAI nella gestione delle procedure di attuazione delle linee di attività ad essa delegate dall'AdG del Programma (Azioni 1.1, 1.2 e 2.1 dello stesso Programma).

Nel 2015 Invitalia ha realizzato le attività di assistenza tecnica e supporto in conformità e coerenza con quanto previsto all'interno del Piano annuale delle approvato dalla DGIAI.



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

Nel corso dei primi mesi del 2016, sono proseguite le attività di supporto alla gestione delle misure di incentivazione di cui al DM 05 dicembre 2013 e al DM 24 aprile 2015; con riferimento a queste ultime, l'inaspettato volume di domande di accesso alle agevolazioni registrato a conclusione dello sportello telematico (circa 1.350 unità) ha reso necessario un significativo rafforzamento del gruppo di lavoro incaricato delle attività di attuazione della medesima misura di incentivazione. In virtù di tale rafforzamento e dei conseguenti maggiori costi associati alle attività di supporto, in data 23 febbraio 2016, si è provveduto alla sottoscrizione con la DGIAI di un apposito atto integrativo alla convenzione.

Eliminazione degli archivi cartacei e digitalizzazione delle attività della DGIAI

La Direzione generale per gli incentivi alle imprese ha affidato alla Capogruppo, la convenzione in oggetto stipulata il 29 novembre 2012, per un importo di 4 milioni di euro comprensivi di IVA, finalizzata all'eliminazione degli archivi cartacei e alla digitalizzazione dei relativi processi documentali. Con atto modificativo del 16 marzo 2015 la Convenzione è stata prorogata al 31 dicembre 2017, per un valore complessivo di 5,1 milioni di euro comprensivi di IVA.

Ad aprile 2015, per una riorganizzazione interna al Gruppo Poste Italiane, il ramo d'azienda relativo ai servizi documentali di Italia Logistica è stato ceduto a Postel SpA che è subentrata nella gestione dei suddetti servizi per il MISE-DGIAI.

Monisud PON ReC

L'Agenzia ha acquisito, nell'aprile 2013, in ottemperanza con quanto previsto dalla Legge n° 135 dell'agosto 2012, il ramo di azienda di Promuovitalia incorporando attività e risorse professionali riguardanti quattro commesse (Moninord / Monisud Pon Sil / Monisud Pon ReC / POIN Attrattori).

Invitalia supporta, attraverso la propria funzione "Programmazione Comunitaria", il MISE - DGIAI nella realizzazione dei compiti legati all'attività di assistenza tecnica del Piano Operativo Nazionale Ricerca e Competitività (inserito nel Quadro Strategico Nazionale 2007-2013 per le regioni Convergenza), e delle linee di attività di sua competenza.

Nel corso del 2015, il supporto tecnico è stato realizzato secondo le previsioni sia in termini di obiettivi che di avanzamento finanziario.

MONISUD PON ReC costituisce il proseguimento e il potenziamento delle attività già realizzate in favore del MISE, e mira, col proprio know how, a rafforzare le capacità istituzionali della Direzione Generale per l'Incentivazione delle Attività Imprenditoriali (DGIAI) con riferimento agli Accordi di Programma Quadro e agli altri strumenti di incentivazione la cui gestione investe o investirà la DGIAI anche nel prossimo futuro. Il progetto si muove così nella logica di interventi in grado di incidere sulle capacità delle singole divisioni e dei singoli funzionari della DGIAI di utilizzare strumenti e competenze per la gestione di procedure complesse.

Nel 2015 l'attività della Capogruppo è stata prioritariamente focalizzata sull'assistenza tecnica alla DGIAI, in continuità con il 2014.

Con l'atto modificativo del 15 dicembre 2015 alla Convenzione del 20 luglio 2015 tra il MISE - DGIAI e l'Agenzia relativa allo svolgimento delle attività di assistenza tecnica di cui agli obiettivi operativi dell'Asse III del PON Ricerca e Competitività 2007-2013, ob. 4.3.1.1, per la parte di competenza dell'Organismo Intermedio, le attività di cui al progetto Monisud PON ReC sono confluite nelle attività di assistenza tecnica del PON ReC.

Moninord

La commessa Moninord è stata avviata dalla DGIAI con decreto direttoriale del settembre 2010 per soddisfare i fabbisogni di supporto per la gestione e la stipula degli APQ di competenza della Direzione. La commessa è terminata nel 2014 per quanto attiene le attività di assistenza tecnica professionale agli uffici. E' stata tuttavia prorogata nel 2015 per sostenere interventi infrastrutturali orientati in



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

particolare a favorire il trasloco dell'operatività degli uffici della DGAI dalla storica sede di Via del Giorgione 2b a quella di Viale America 201.

Si prevede di rendicontare le attività e chiudere la commessa nel corso del 2016.

Assistenza Tecnica Piano azione e coesione DGIAI

La presente commessa vede il coinvolgimento di Invitalia SpA quale struttura incaricata dell'attività di assistenza tecnica a supporto del Ministero per lo Sviluppo Economico – Direzione Generale per gli incentivi alle imprese (MiSE-DGIAI), in qualità di Amministrazione titolare di tre Programmi PAC e delle relative Linee e Azioni.

PAC MISE – DGIAI: Autoimpiego e autoimprenditorialità;

PAC MISE – DGIAI: Imprese, domanda pubblica e promozione;

PAC MISE – DGIAI: Nuove Azioni e Misure Anticicliche.

L'attribuzione ad Invitalia del ruolo di assistenza tecnica è avvenuta a mezzo della sottoscrizione della Convenzione MiSE-DGIAI – Invitalia SpA del 15 aprile 2013.

La suddetta Convenzione ha fissato in 16 milioni di euro il corrispettivo massimo per le attività di assistenza tecnica svolte da Invitalia nell'ambito dei Programmi PAC a titolarità MiSE-DGIAI.

Nel corso del 2015 è proseguito il supporto tecnico finalizzato all'attuazione delle azioni finanziate nell'ambito del PAC a titolarità MiSE-DGIAI, sia in continuità con gli interventi del PON ReC 2007-2013, sia in relazione alle azioni di nuovo avvio. Tale attività ha riguardato in particolare il supporto al MISE per la gestione dei bandi predisposti nel corso del 2014 e l'attivazione delle relative procedure in coerenza con quanto previsto dal sistema di gestione, monitoraggio e controllo degli interventi, funzionali alla rendicontazione delle relative spese cofinanziate nell'ambito del Piano di Azione Coesione a titolarità della DGIAI.

Tale attività è stata gestita in stretto raccordo operativo con l'attività di gestione e monitoraggio del PON ReC 2007-2013 al fine di garantire la più efficace ed efficiente gestione dei Programmi (cfr. PAC e PON ReC) e delle relative risorse finanziarie.

POIN Attrattori

A seguito del trasferimento delle convenzioni da Promuovi Italia ad Invitalia con Legge 7 agosto 2012 n. 135, con decreto Decreto Interministeriale del 29 marzo 2013, è stato approvato l'accordo tra Invitalia e Promuovi Italia per la cessione della commesse affidate a quest'ultima società da parte del Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione generale per gli incentivi alle imprese.

In virtù di detto accordo le attività di assistenza tecnica relative al POIn "Attrattori Naturali, Culturali e Turismo" (POIn) 2007-2013 FESR sono state trasferite ad Invitalia SpA.

In considerazione dell'esigenza di prorogare sino a settembre 2016 le azioni di Assistenza tecnica legate al presente progetto onde porre in essere tutte le attività funzionali alla chiusura della linea di intervento II.1.1, anche in considerazione della inesistenza di un Programma a gestione DGIAI nella programmazione 2014-2020 che riguardi tematiche legate all'attrazione turistica e culturale, si è determinata la necessità di assegnazione di nuove risorse a favore dell'Agenzia e nell'ambito dell'Asse III del POIn.

Ciò ha portato alla trasmissione di un Piano Operativo di Assistenza Tecnica da parte dell'Organismo Intermedio all'Autorità di Gestione in data 16 settembre 2015, avallato dall'AdG. Sulla base di detta rimodulazione del Piano Operativo di AT-DGIAI è stato stipulato, in data 10 novembre 2015, un atto modificativo dell'atto di subentro precedentemente indicato, sulla base del quale risulta a disposizione della Capogruppo, per la programmazione delle attività di Assistenza Tecnica al POIn, un importo pari a 3,3 milioni di euro.



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

Assistenza Tecnica Promozione diritti dei Consumatori

La Convenzione "Supporto ed assistenza tecnica necessari alle attività del Ministero dello Sviluppo Economico e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU) finalizzati a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione nazionale e comunitaria" è stata sottoscritta il 22 maggio 2013 tra il Ministero dello Sviluppo economico - Direzione generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica (di seguito DGMCCVNT) e Invitalia. La Convenzione, con scadenza il 25 dicembre 2015, prevede un corrispettivo complessivo pari a 1,8 milione di euro (IVA inclusa).

La Convenzione affida alla Capogruppo il compito di supportare il MISE per attività di Supporto e Assistenza Tecnica necessari alle attività della DGMCCVNT e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti (CNCU) finalizzate a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione comunitaria e nazionale.

Le attività svolte sono state rendicontate su base semestrale e sono state svolte in prevalenza da un gruppo di lavoro operante presso la DGMCCVNT.

Per il 2016 è previsto che le attività si svolgeranno in continuità con quanto realizzato nel corso del 2015 poiché è stata sottoscritta in data 2 dicembre 2015 una nuova Convenzione "Supporto ed Assistenza Tecnica Necessari alle attività del Ministero dello Sviluppo Economico e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti (CNCU) finalizzate a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione nazionale e comunitaria".

Georeferenziazione Attività UIBM

Invitalia ha avuto l'affidamento da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale Lotta alla contraffazione, Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (di seguito denominato MISE-DGLC-UIBM), di attività di assistenza tecnica finalizzate allo sviluppo di applicativi di georeferenziazione. In particolare l'oggetto della convenzione prevede lo svolgimento di attività finalizzate alla sensibilizzazione, alla diffusione e alla valorizzazione della cultura legata alla Proprietà Industriale e alla Lotta alla contraffazione su tutto il territorio nazionale. La convenzione con il MISE-DGLC-UIBM è stata firmata in data 20 dicembre 2013. La scadenza inizialmente fissata al 31 luglio 2015, è stata prorogata al 31 dicembre 2015. Per poter garantire alle Divisioni interessate del MISE UIBM, di acquisire un idoneo grado di conoscenza e dimestichezza nella gestione della piattaforma, la convenzione è stata prorogata ulteriormente al 30 aprile 2016.

Digitalizzazione DGIAI ZFU

Con decreto interministeriale del 10 aprile 2013, sono state definite condizioni e modalità di attuazione dell'intervento di concessione di agevolazioni, sotto forma di esenzioni fiscali e contributive, in favore di piccole e micro imprese localizzate all'interno delle Zone Franche Urbane delle regioni convergenza.

Con comunicazione del Direttore Generale della DGIAI, del 4 ottobre 2013 è stato richiesto ad Invitalia, già attiva con l'assistenza tecnica a supporto della progettazione della misura, di estendere il programma di digitalizzazione della DGIAI alle nuove ZFU di Sardegna, Puglia, Campania, Sicilia e Calabria, riutilizzando ed ulteriormente sviluppando la piattaforma informatica di presentazione e accoglienza delle domande realizzata per la ZFU di L'Aquila, con l'obiettivo di garantire in tempi brevi la gestione delle nuove ZFU delle Regioni Convergenza, nonché del Sulcis in modalità esclusivamente telematica.

Il 17 aprile 2014 è stata sottoscritta la convenzione relativa alla commessa con una dotazione di 6,06 milioni di euro e riconoscimento delle attività svolte a partire dal 10 aprile 2013. Detta dotazione è stata portata a 7,22 milioni di euro con atto aggiuntivo di marzo 2015, a riconoscimento delle attività svolte per la Regione Puglia.



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

Nel corso del 2015 sono state avviate le attività di regime per la gestione della misura. Invitalia ha garantito l'assistenza tecnica per garantire l'interoperabilità e l'aggiornamento dei dati relativi ai borsellini tenuti dall'agenzia delle entrate, la gestione dei controlli, rinunce, revoche, monitoraggio e reportistica.

Complessivamente il valore delle agevolazioni concesse sulla misura ammontano a 605 milioni di euro, per un valore fruito di 187 milioni di euro.

SI segnala l'avvio nel corso del 2016 delle nuove ZFU previste per le zone colpite dal terremoto e dall'alluvione dell'Emilia e della Lombardia, nonché per la nuova ZFU della Sardegna, nel territorio colpito dall'alluvione. Per le nuove attività sono previste risorse aggiuntive che saranno regolate da apposito nuovo atto aggiuntivo.

Open CUP

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

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

Il progetto Open CUP, è dunque volto, a tendere, a permettere la pubblicazione dell'intero set d'informazioni contenute nell'anagrafe dei progetti del Sistema CUP, oltre che a garantire la disponibilità di dette informazioni in formato "Open data", nello spirito dei principi della cd. "Open coesione".

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

La convenzione con il DPS, del valore di € 845.000,00, è stata firmata in data 07 novembre 2014.

Nel corso del 2015 sono state realizzate tutte le attività progettuali previste, per le quali il gruppo di lavoro Invitalia è stato integrato da un gruppo di esperti del Sistema CUP. Gli obiettivi della Convenzione sono stati tutti raggiunti. In data 6 gennaio 2016 è stato pubblicato il portale Opencup realizzato tecnicamente dalla SOGEI, alimentato dai dati trattati ed organizzati dal Gruppo di Lavoro Invitalia.

Nei mesi di gennaio e febbraio 2016 si è provveduto alla predisposizione di quanto necessario dal punto di vista amministrativo per la consegna al committente della rendicontazione delle attività. Il progetto è stato molto apprezzato dalla Presidenza del Consiglio – Dipartimento per la Programmazione Economica (DIPE), che ha proposto all'Agenzia per la Coesione di avviare, sul PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 un progetto in continuità con quello in fase di conclusione, per potenziarne la visibilità e la fruibilità sia pubblica che istituzionale.

Porto Marghera

In data 9 gennaio 2015 è stato sottoscritto l' "Accordo di Programma" per la riconversione e riqualificazione industriale dell'area di crisi industriale complessa di Porto Marghera" (AdP Porto Marghera).

Partecipano all'Accordo di Programma il Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione Generale per gli Incentivi alle Imprese (DGIAI), la Regione del Veneto, il Comune di Venezia.



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

Il valore complessivo dell'AdP Porto Marghera ammonta a Euro/000 152 destinati al finanziamento di 23 infrastrutture, oltre ad un intervento di assistenza tecnica affidato ad Invitalia quale soggetto attuatore, in qualità di struttura in house della DGIAI.

La Convenzione sottoscritta in data 25 maggio 2015 tra il Ministero dello Sviluppo Economico e Invitalia affida, pertanto, alla Capogruppo le attività di assistenza tecnica alla DGIAI con riferimento alla segreteria tecnica al Comitato di coordinamento, al supporto per l'istruttoria dei progetti e per la verifica dei dati di monitoraggio, nonché il sostenimento delle spese di missione dei funzionari della DGIAI stessa, ai fini dell'attuazione dell'AdP Porto Marghera.

Per la convenzione è previsto un corrispettivo massimo, comprensivo dell'IVA, di importo pari a Euro/000 514 ed una durata di 36 mesi dalla data di stipula dell'Accordo di Programma, con scadenza prevista alla data dell'8 gennaio 2018.

Voucher Internazionalizzazione

Con apposita convenzione del 29 maggio 2015 (di seguito Convezione) il Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione Generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi, all'interno delle risorse messe a disposizione per il "Piano di Promozione straordinaria del Made in Italy", affida all'Agenzia le attività di accompagnamento, progettazione e assistenza tecnica, nell'ambito della assegnazione ed erogazione di contributi a fondo perduto in forma di voucher alle micro, piccole e medie imprese, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 15 maggio 2015. Si specifica che la misura appena citata si costituisce di due diverse tranches di risorse finanziarie, la prima da assegnare nel 2015 e la seconda nel 2016.

L'attività di assistenza fornita dall'Agenzia di cui alla Convenzione prevede due diverse fasi, per come di seguito riportato:

- accompagnamento nella progettazione e realizzazione dell'intervento agevolativo;
- assistenza tecnica nella gestione dell'agevolazione.

Nel corso del 2015, il supporto tecnico erogato a valere sulla prima tranche dell'intervento è stato in linea con le attività previsionali di cui alla Convezione.

La convenzione ha durata fino al 31 dicembre 2017, poiché la misura agevolativa prevede una ulteriore tranche di risorse da assegnare per l'annualità 2016 e rendicontare entro la data di fine Convenzione.

Attività di controllo per ADG POIN

Il 19 giugno 2015 è stata sottoscritta la Convenzione tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Struttura di Missione– Autorità di Gestione del Programma Operativo Interregionale "Attrattori culturali, naturali e turismo" FESR 2007-2013 ed Invitalia SpA. Nell'ambito della suddetta convenzione, la Capogruppo è stata incaricata di svolgere un servizio di supporto all'AdG per l'esecuzione delle seguenti attività:

- Controlli di sistema sulle modalità operative degli Organismi intermedi (OOII);
- Controlli di primo livello delle operazioni incluse nelle domande di rimborso dei beneficiari;
- Controllo della dichiarazione di spesa/domande di rimborso degli Organismi Intermedi;
- Controlli "di qualità";
- Controlli in loco delle operazioni per le quali siano emerse particolari criticità;
- Coordinamento generale e supervisione delle attività di controllo del Programma;
- Gestione delle irregolarità.



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

La Convenzione, secondo quanto previsto e con il raggiungimento degli obiettivi prefissati, si è conclusa il 31 dicembre 2015.

AT Progetti Infrastrutturali

La Convenzione sottoscritta in data 23 giugno 2015 con il Ministero dello Sviluppo Economico affida all'Agenzia le attività di assistenza tecnica alla Direzione generale per gli incentivi alle imprese (DGIAl) con riferimento all'istruttoria, gestione amministrativa e monitoraggio dei progetti infrastrutturali finanziati a partire da dicembre 2013 o da finanziare nell'ambito delle rimodulazioni dei Patti territoriali e Contratti d'area ai sensi all'art. 8-bis, comma 6, della Legge del 3 agosto 2007, n. 127.

Per la convenzione è previsto un corrispettivo massimo, comprensivo dell'IVA, pari al 2,5% della dotazione finanziaria degli interventi, pari a 240 milioni di euro e pertanto di importo complessivo non superiore a Euro 6 milioni, IVA inclusa.

Nel corso del 2015 le attività sono state svolte in prevalenza da un gruppo di lavoro operante presso la DGIAl.

Affiancamento consulenziale specialistico alle Regioni Convergenza sulla tematica dell'internazionalizzazione delle imprese

In data 5 novembre 2015, la Capogruppo ha sottoscritto con il MiSE- Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi del Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione (DGPIPS) una nuova Convenzione per il completamento delle attività svolte con la precedente Convenzione POAT – SOCRATE conclusasi il 20 dicembre 2014.

La Convenzione la cui scadenza era prevista il 31 luglio 2016, è stata prorogata, dietro richiesta della DGPIPS, al 30 novembre 2016. L'Agenzia mediante la nuova Convenzione assicurerà, nella qualità di soggetto attuatore, il necessario supporto operativo richiesto dalla DGPIPS al fine di garantire l'affiancamento alle Regioni della Convergenza sulla tematica dell'internazionalizzazione delle imprese.

Le attività richieste si distribuiranno, come da indicazioni della DGPIPS, tra attività centrali, trasversali e regionali. Al riguardo, mentre le attività centrali si concretizzeranno, in prevalenza, in attività di assistenza tecnica per la gestione amministrativa del progetto, le attività trasversali e regionali prevederanno il coinvolgimento di risorse professionali ad alto contenuto di specializzazione in materia di internazionalizzazione. Le attività operative saranno avviate nel corso dell'anno 2016.

Supporto alla Autorità di Audit del Programma Operativo Nazionale Reti e Mobilità 2007-2013

La Convenzione sottoscritta in data 10 novembre 2015 con Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Direzione Generale per lo Sviluppo del Territorio, la Programmazione ed i Progetti Internazionali, affida alla Capogruppo il compito di supportare il MIT nelle attività specifiche della Autorità di Audit del Programma Operativo Nazionale "Reti e Mobilità" 2007-2013.

L'attività si sostanzia nella realizzazione di servizi di assistenza tecnica in una fase cruciale del Programma, corrispondente al processo di chiusura del PON R&M, che, come tutti i Programmi finanziati con i Fondi Strutturali, termina il 31 marzo 2017.

In grandi linee tali attività consistono nel supporto alla AdA nell'esecuzione degli audit di sistema e audit su un campione di operazioni (controlli di II livello), nonché nell'espletamento delle attività connesse alla chiusura del PON, vale a dire l'elaborazione della Dichiarazione di Chiusura attestante la validità della Domanda di pagamento del saldo finale, accompagnata da un Rapporto di controllo finale.

Con l'obiettivo di costruire un sistema per la logistica e il trasporto delle merci "Interconnesso", "integrato", "rispettoso dell'ambiente" ed "efficiente e sicuro", il PON Reti e Mobilità sta completando interventi su ferrovie, porti, interporti, aeroporti, strade, Sistemi di Trasporto Intelligenti e per il



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

sostegno alle imprese della logistica. Il PON ha una dotazione di 1,832 miliardi di Euro, realizzati con il finanziamento di quasi 100 interventi nelle 4 Regioni "convergenza" (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia).

Le attività operative si sono avviate ufficialmente il 4 gennaio 2016. Fino alla conclusione della Commessa, coincidente con il 31 marzo 2017, previsto dalla Decisione Comunitaria per la chiusura dei Programmi Operativi, il gruppo di lavoro di Invitalia sarà impegnato nelle differenti attività finalizzate all'obiettivo.

A.T. sulla tematica del NUE 112

Il Numero Unico Europeo di Emergenza 112 è un sistema organico di gestione delle segnalazioni di richieste di soccorso, che devono essere trattate in modo da poter assicurare, su base comunitaria ed in modo omogeneo sull'intero territorio di ciascuno Stato membro, la medesima qualità del servizio al cittadino in fase di gestione della chiamata.

La Legge n. 124 del 7 agosto 2015, "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", ha individuato nel modello c.d. delle Centrali Uniche di Risposta, o CUR, quello cui tendere su base nazionale per la gestione delle chiamate di emergenza.

Invitalia ha supportato l'intero iter di sviluppo del modello, che al momento serve oltre 14 milioni di cittadini distribuiti tra le regioni Lombardia e Lazio.

Nel mese di luglio 2015 l'Agenzia per la Coesione Territoriale ha ritenuto opportuno proseguire con l'azione di supporto fornita da Invitalia sulla tematica del NUE 112, avviando un progetto della durata di 5 mesi, a valere sulle risorse del PON Governance e Assistenza Tecnica 2007-2013, per il quale Invitalia ha ricoperto il ruolo di beneficiario.

A fronte dei positivi risultati del progetto, il MISE DGSCERP ha presentato all'Agenzia per la Coesione Territoriale una proposta progettuale per la prosecuzione e potenziamento dell'attività di supporto allo sviluppo del modello NUE 112. La proposta è stata recentemente approvata ed ammessa a finanziamento da parte dell'Autorità di Gestione del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 e prevede la prosecuzione delle attività di Invitalia attraverso un apposito atto convenzionale di prossima stipula con il MISE DGSCERP.

Supporto ed Assistenza Tecnica Necessari alle attività del Ministero dello Sviluppo Economico e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti (CNCU) finalizzate a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione nazionale e comunitaria

La Direzione generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica (D.G.M.C.C.V.N.T.) del MISE, considerata la comprovata esperienza in materia di politiche per i consumatori maturata da INVITALIA ha ritenuto opportuno sottoscrivere una nuova Convenzione "Supporto ed Assistenza Tecnica Necessari alle attività del Ministero dello Sviluppo Economico e del Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti (CNCU) finalizzate a promuovere i diritti e le opportunità per i consumatori concessi dalla legislazione nazionale e comunitaria". La Convenzione di durata biennale (2016-2017) è stata sottoscritta il 2 dicembre 2015 e registrata alla Corte dei Conti il 29 dicembre 2015.

Extragiudiziale Consumatori

La Convenzione sottoscritta in data 11 ottobre 2012 tra Ministero dello Sviluppo Economico - Direzione Generale per il Mercato, la Concorrenza, il Consumatore, la Vigilanza e la Normativa Tecnica e INVITALIA, affida alla Capogruppo il ruolo di attuatore e gestore del Bando "Conciliazioni paritetiche".



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

La Convenzione è stata prorogata al 31 dicembre 2017 a seguito della sottoscrizione di un nuovo Atto del 2 dicembre 2015.

Per il 2016 si prevede che le attività si svolgeranno in continuità con quanto realizzato negli anni precedenti; i costi saranno imputati sulla nuova Convenzione "Assistenza tecnica diritti consumatori 2016-2017".

B.4 – Investimenti esteri

Il Programma Operativo pluriennale di marketing finalizzato all'attrazione di investimenti, originato da una Convenzione tra il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Agenzia a seguito della quale il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione del suddetto Ministero si è avvalso di Invitalia per l'attuazione di alcuni Programmi Operativi, non è stato più finanziato a partire dal 1 gennaio 2012. Invitalia, su indicazione diretta del proprio Consiglio di Amministrazione, ha continuato comunque a garantire un presidio istituzionale ed operativo sulle azioni core di attrazione investimenti per il 2012 e 2013. Nel 2015, come già avvenuto nel 2014, nell'ambito del presidio istituzionale ed operativo sulle attività di attrazione investimenti, la struttura dedicata ha avuto un importante impegno in attività di informazione e promozione del Contratto di Sviluppo quale strumento agevolativo messo a disposizione dalla Capogruppo. La Capogruppo ha inoltre garantito tutti i necessari servizi di accompagnamento alle imprese che hanno manifestato interesse ad investire in Italia.

A supporto di queste attività è stato dedicato in particolare un portale, ormai punto di riferimento alla Business Community, ed una casella di posta elettronica dedicata. Tale impegno sta permettendo la diffusione del contratto di sviluppo verso un numero sempre più crescente di imprese estere, con un conseguente aumento di presenze di investitori stranieri nei programmi di investimento presentati.

B.5 – Attività delle società controllate

Nel corso del 2015 è stata attuata una ulteriore riduzione del perimetro delle controllate, finalizzata ad un progressivo e 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 che ha portato alla progressiva incorporazione in Agenzia delle risorse e delle attività, conclusa il 14 gennaio 2016 con la cancellazione della società dalla CCIAA.

La Capogruppo detiene il controllo delle seguenti società:

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Val. Produz.	Risultato netto
Infratel Italia SpA	1.000	2.698	92.203	998
Italia Turismo SpA	128.464	111.392	8.827	- 7.174
Invitalia Venture Sgr	2.596	1.905	407	-115
Invitalia Partecipazioni SpA	5.000	1.401	1.983	- 3.884
Marina di Portisco SpA	7.793	6.208	3.411	-103
Trieste Navigando SpA	100	61	4	-8
Garanzia Italia in Liquidazione	1.183	785	15	-114



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

Infratel SpA

La Infratel SpA è la società, controllata al 100% da Invitalia, deputata a completare tutte le attività finanziate da risorse comunitarie per i progetti Banda Larga e Ultralarga affidati dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito della programmazione 2007-2013.

Contemporaneamente è stata avviata l'attività di definizione dei nuovi piani per la banda ultralarga a seguito dall'approvazione della nuova "Strategia Italiana per la Banda Ultra Larga" approvata dal Consiglio dei Ministri il 3 marzo 2015, seguita dalla delibera CIPE 65 del 6 agosto 2015 che assegna 2,2 miliardi di euro al piano per la diffusione della banda ultralarga. Successivamente la Conferenza Permanente per i Rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano, l'11 febbraio 2016, ha sancito l'assegnazione di fondi PON Imprese e Competitività, POR-FESR e PSR-FEASR della programmazione 2014-20 al medesimo piano per la diffusione della banda Ultralarga.

Il Piano Nazionale Banda Larga, e il Piano per la Banda Ultralarga 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 ultralarga. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha affidato a Infratel tutte le attività operative per lo sviluppo della banda larga nelle 18 Regioni italiane in cui è operativo un Accordo di Programma con le Amministrazioni Regionali.

Italia Turismo SpA

Italia Turismo SpA 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.

In data 26 maggio 2015 i soci di Italia Turismo, al fine di rimuovere la situazione di stallo che si era venuta a creare, hanno sottoscritto un accordo che prevedeva il riacquisto da parte di Invitalia del 42% della partecipazione detenuta da CDP Immobiliare e quest'ultima avrebbe riacquisito il complesso di immobili apportati nella società nel 2011.

In data 24 giugno 2015 si è formalizzato l'atto di cessione delle quote di CDPI ad Invitalia e degli Immobili di IT a CDPI.

Nel mese di luglio a seguito della riconfigurazione dell'azionariato della società, Invitalia ha nominato il nuovo C.d.A. ed ha avviato un progetto per la definizione di una nuova prospettiva strategica. A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro misto (Invitalia - IT) con il mandato di presentare adeguate valutazioni e proposte entro un termine di quattro mesi. Alla fine di novembre 2015 è stato presentato alla Capogruppo un documento che riepilogava le principali fasi per il rilancio e lo sviluppo della società.

In data 12 gennaio 2016 il CdA di Italia Turismo ha approvato il "progetto di riposizionamento della società", il documento, nelle sue linee principali, è stato successivamente presentato al CdA della Capogruppo.

Nel corso del 2016 la società ha avviato i primi contatti con il pool di banche rinegoziare i tempi di rimborso del finanziamento di circa 45 M€. La trattativa è in corso e i tempi di chiusura non sono ipotizzabili nel breve periodo.

Al riguardo, si segnala che il CdA della controllata Italia Turismo ha fatto ricorso ad un maggior termine per la redazione del bilancio d'esercizio 2015.



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

Invitalia Ventures SGR SpA

Invitalia Ventures SGR (già Strategia Italia SGR) è la società di gestione del risparmio del Gruppo Invitalia che gestisce il nuovo fondo di venture capital per lo sviluppo delle imprese ad alto contenuto innovativo, istituito dal MISE con decreto del 29 gennaio 2015; inoltre, dal 2006 ha gestito il Fondo Nord-Ovest (fondo mobiliare chiuso, il cui periodo di investimento è scaduto nel novembre 2010) con il quale sono state acquisite partecipazioni, anche di controllo, in aziende non quotate. Il capitale sociale della SGR è detenuto al 100% dalla Capogruppo.

A novembre 2015 si è chiusa la fase iniziale del *fund raising* del nuovo Fondo di investimento mobiliare chiuso, denominato "Italia Ventures I", mediante la sottoscrizione da parte di Invitalia di un importo di 50 milioni di euro. Il Fondo prevede, entro 24 mesi dall'approvazione del regolamento, emanato a settembre 2015, la possibilità di ulteriori sottoscrizioni, fino al raggiungimento dell'importo massimo di 100 milioni di euro. Si segnala, a tal proposito che nel corso dei primi mesi del corrente anno Cisco System International, Metec e Fondazione di Sardegna hanno sottoscritto ciascuna una quota del Fondo di 5 milioni di euro, portando l'ammontare complessivo dello stesso a 65 milioni di euro.

Nel corso del 2015 Invitalia Ventures ha proseguito nelle residue attività di gestione del Fondo Nord-Ovest, per il quale non sono stati effettuati nell'anno ulteriori investimenti, provvedendo alla sola gestione di disinvestimento ed alla gestione operativa delle stesse.

Invitalia Partecipazioni SpA

Invitalia Partecipazioni, controllata al 100% da Invitalia, è la società veicolo del gruppo alla quale, nel corso del 2009, in attuazione del piano di riordino e dismissioni del Gruppo, sono state trasferite n. 54 partecipazioni ritenute non strategiche.

Successivamente, nel periodo 2010-2015, IP ha acquisito n. 29 partecipazioni e ove possibile, si è costantemente proceduto a fusioni e incorporazioni al fine di ridurre al minimo i costi di gestione. Nel periodo sono state dismesse n. 29 partecipate per un incasso complessivo di 2,5 milioni di euro realizzando una plusvalenza di 410 mila euro.

Al 31 dicembre 2015 la società ha 55 partecipazioni tra dirette e indirette, di queste n. 26 sono fallite o in concordato con valori contabili azzerati, pertanto rimangono n. 29 partecipazioni in corso di dismissione.

La società presenta plusvalori latenti, la cui realizzazione dipende da eventi i cui tempi di realizzo sono previsti a breve.

Marina di Portisco SpA

La partecipazione societaria era detenuta al 100% da Italia Navigando (IN), a seguito della liquidazione avvenuta nel corso del 2014, la partecipazione è passata in capo ad Invitalia.

Il Marina di Portisco è situato nel Golfo di Cugnana, tra Porto Cervo e Porto Rotondo. Ben protetto da un molo di sopraflutto a tre bracci e da un molo di sottoflutto a gomito, offre 589 posti barca fino a 90 metri. La società è titolare di una Concessione Demaniale Marittima che scade 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.

La Capogruppo in data 30 aprile 2015, a mezzo stampa e sito web istituzionale, ha pubblicato un invito a manifestare interesse all'acquisto di Marina di Portisco, controllata al 100%, in esecuzione di quanto disposto dalla legge 27 dicembre 2006, n. 296.

Preso atto che le offerte pervenute non sono state ritenute accettabili, la Capogruppo non ha proceduto all'aggiudicazione della gara e, di contro, si è provveduto ad accelerare l'iter di istanza di estensione



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

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 attualmente pendente presso il Consiglio Comunale.

Trieste Navigando SpA

La società ha come obiettivo la realizzazione del "Progetto Porto Lido" nella città di Trieste, prevedendo la riqualificazione di una parte storica del lungomare cittadino mediante la costruzione di un porto turistico. Allo scopo ha ottenuto una concessione demaniale marittima di quaranta anni.

L'Agenzia ha acquisito la totalità delle quote societarie di Trieste Navigando a seguito del piano di riparto finale di liquidazione della società Italia Navigando, approvato nel settembre 2014, subentrando anche nelle posizioni di credito vantate dalla società liquidata nei confronti della stessa Trieste Navigando. Si segnala che la Capogruppo in data 30 aprile 2015, a mezzo stampa e sito web istituzionale, ha pubblicato un invito a manifestare interesse all'acquisto della partecipazione detenuta in Trieste Navigando in esecuzione di quanto disposto dalla legge 27 dicembre 2006, n. 296. Preso atto della mancanza di offerte, sono state riavviate le analisi con le autorità locali dei progetti connessi con lo sviluppo e valorizzazione del porto, al fine di procedere con la dismissione della partecipazione.

In data 28 aprile 2016 il Comune di Trieste e la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia hanno comunicato ad Invitalia che la CCIAA di Trieste e la Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste sono impegnate attivamente nella costruzione di un percorso per la realizzazione del progetto del "Parco del Mare" di Trieste. In tale percorso il sito di Trieste Navigando è ritenuto, dai promotori del progetto "Parco del Mare", di interesse strategico e al tal fine si sono avviati una serie di incontri finalizzati a definire il prezzo e le modalità di cessione della partecipazione. Alla data di presentazione del bilancio le trattative sono ancora in corso di svolgimento.

Garanzia Italia in liquidazione

Il Confidi, partecipato al 100%, è stato costituito per concedere garanzie alle piccole e medie imprese (PMI) sui finanziamenti erogati dalle Banche a favore dei consorziati, mediante l'utilizzo di fondi pubblici messi a disposizione da Fondi nazionali (L.67/88 e L.181/89 e L.208/98) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale.

In data 18 maggio 2013 è stato posto in liquidazione anticipata e volontaria *in bonis*, con l'avallo del Ministero dello Sviluppo Economico, che in data 17 maggio 2013 ha rilasciato il "nulla osta" al compimento dei relativi atti. La procedura è stata affidata ad un Collegio di tre liquidatori, autorizzati a proseguire la gestione per l'ultimazione delle operazioni in corso.

Nel corso del 2015 i liquidatori hanno proseguito nella gestione ordinaria delle garanzie residue, consuntivando una perdita di K/€ 114. La chiusura della liquidazione, prevista per il 31 maggio 2015, è stata procrastinata di un ulteriore anno, ipotizzando il trasferimento dell'azienda al socio unico Invitalia, previo assenso dell'ufficio legale della Capogruppo e rilascio da parte del socio subentrante di manleve a favore dei liquidatori.



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

C - 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, di proseguire nella politica di valorizzazione ed efficientamento della allocazione delle risorse sulle attività.

In tale contesto, le politiche di gestione dell'organico sono state finalizzate prevalentemente all'acquisizione dal mercato di competenze non presenti all'interno della Capogruppo. È stata, inoltre, attuata una politica di stabilizzazione dei rapporti a termine incentivata anche dalle agevolazioni fiscali previste dalla Legge di stabilità 2015.

C.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, anche attraverso l'implementazione di logiche di Customer Centric Organization.

La revisione del perimetro ha richiesto interventi organizzativi all'interno dell'intera struttura del Gruppo che sono stati implementati nella logica di ricercare una maggiore efficienza complessiva del sistema Invitalia pur garantendo la continuità del servizio.

Il recupero di efficienza è stato realizzato sia attraverso la razionalizzazione delle attività di staff, distinguendo tra attività di governo ed 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 al Gruppo, la revisione del perimetro è stata realizzata con interventi organizzativi nelle seguenti Società:

Infratel - In considerazione del nuovo scenario che si è determinato con il progressivo consolidarsi degli interventi governativi tesi ad agevolare la copertura del digital divide che ha determinato un'importante flusso di investimenti, in accordo con la Società stessa, si è definito un percorso di grande focalizzazione sulle attività core agendo su processi, sistemi e competenze disponibili per



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

consentire l'impegnativo scarto nel volume complessivo delle realizzazioni richieste alla Società nel 2016.

Invitalia Ventures SGR - Il rilancio della società nel 2015, è stato supportato dal disegno di una organizzazione snella che ottiene i servizi comuni dalla Capogruppo e/o da professionisti esterni. Dispone di un team dedicato alle attività core che integra competenze disponibili già presenti nel Gruppo con competenze esterne con l'obiettivo di escludere ogni rischio di skill shortage.

Invitalia Attività Produttive - (liquidata nel 2015). L'assorbimento di attività e risorse della Società da parte della Capogruppo è stato un percorso graduale realizzato garantendo la totale continuità del servizio verso clienti e committenti. L'implementazione di articolazioni organizzative specifiche nella Capogruppo ha consentito di salvaguardare la distintività delle competenze maturate dalla Società nel suo ciclo di vita e il miglioramento complessivo del rapporto diretto/indiretto attraverso l'assorbimento, a parità di organico, delle nuove attività di staff.

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

Nel 2015, 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" ed 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.

Obiettivo è l'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 che disporre di un capitale di informazioni "tracciate" sulla storia di tutte le imprese che entrano in contatto con noi, "qualificate" geograficamente e per industry, rappresenti 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, per ridurre il rischio di incentivare soggetti che hanno già dimostrato una bassa affidabilità imprenditoriale.

Nel corso dell'anno, a partire dal mese di Settembre sono state avviate tutte le attività propedeutiche all'avvio del Programma di rilancio e valorizzazione dell'Area Bagnoli Coroglio. Successivamente all'acquisizione della commessa, è stata definita l'articolazione organizzativa delle attività del programma per il quale la Capogruppo ha assunto il ruolo di Soggetto Attuatore. Tale articolazione organizzativa è stata implementata nei primi mesi del 2016.

La soluzione definita ha consentito di rendere coerenti le logiche di gestione di un programma complesso e innovativo con il modello organizzativo e le competenze aziendali. In particolare:



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

- 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 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.

Per la fase di sperimentazione è stato previsto un numero massimo di persone coinvolte. La individuazione dei partecipanti è stata realizzata richiedendo una adesione volontaria al progetto e quindi operando una selezione sulla base di criteri predefiniti e condivisi con le Organizzazioni Sindacali.

La prima fase di applicazione ha evidenziato risultati molto positivi sia in termini di miglioramento della work-life balance delle persone coinvolte che di incremento della produttività. A questo riguardo l'obiettivo di improduttività posto come vincolo per la prosecuzione della sperimentazione è stato superato di oltre il 30%.

Tutti gli interventi di riorganizzazione operati nel corso dell'anno sono stati, inoltre, orientati anche a impostare la progressiva costruzione di un sistema professionale articolato su profili coerenti e idoneo a favorire l'evoluzione del sistema inquadramentale.

Nel corso dell'anno sono, inoltre, 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, la Capogruppo è certificata su tutti i propri processi core: gestione delle misure di incentivazione e gestione dei progetti per clienti esterni ottenendo e mantenendo nel corso del 2015 la certificazione per la gestione del CRM.

C.2 – Interventi di gestione sull'organico

Nel corso dell'esercizio 2015 gli interventi di gestione dell'organico sono stati finalizzati, in linea con quanto realizzato negli anni precedenti, ad 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 Gruppo, è stata finalizzata prevalentemente all'inserimento in organico di competenze non presenti all'interno. Inoltre, è stata 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).

Il trade-off tra le opportunità agevolative, la crescita dei volumi di lavorazione, soprattutto nella sede di Bologna, e le ordinarie dimensioni di valutazione delle performance è stato gestito mantenendo la



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

medesima incidenza del lavoro a tempo determinato sul totale dell'Organico, malgrado notevoli quantità di stabilizzazioni.

Il personale dipendente dalla Società IAP, liquidata, è stato acquisito quasi interamente dalla Capogruppo ed in misura residuale da Infratel e Invitalia Partecipazioni. Nel corso del 2015 il turnover del personale dipendente nell'Agenzia è sinteticamente rappresentato nella tabella seguente:

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale 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	83	147	230
Organico al 31/12/2015	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 della Capogruppo su 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 (90) 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 da valutazioni operate alla 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 dicembre 2015 il totale dei dipendenti della Capogruppo risulta incrementato rispetto al 2014 di 256 unità, in seguito sia al trasferimento delle risorse di Invitalia Attività Produttive (+156), 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: