

4. Lo stato di attuazione del Piano di riordino

Nel corso del 2011 l'Agencia è stata impegnata nel completamento del Piano di riordino e di dismissione delle partecipazioni societarie detenute in settori non strategici, approvato con decreto 31 luglio 2007 del Ministero dello sviluppo economico (MISE), sulla base delle linee strategiche fissate con la direttiva ministeriale 27 marzo 2007.

Come esposto nelle precedenti relazioni, il Piano prevedeva che il processo di razionalizzazione delle società controllate avvenisse sia tramite la costituzione di tre "Newco" (Newco Finanza, Newco Reti e Newco Progetti) ove far confluire le partecipazioni di controllo strategiche, sia con la costituzione di una società Veicolo ove sarebbero confluite le partecipazioni non strategiche, sia, infine, con la cessione, anche a titolo gratuito, delle società regionali alle stesse Regioni o ad altre amministrazioni pubbliche.

L'avvio delle tre Newco è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione il 18 gennaio 2008 ma il processo di trasferimento delle partecipazioni societarie ha avuto avvio solo nel 2009 cioè dopo le necessarie approvazioni del MISE.

Per la Newco Finanza, individuata nella SVI Finance S.p.A. (ex Sviluppo Italia Factor) si segnala che, nell'ambito del nuovo piano industriale 2011-2013, sono venute meno alcune condizioni su cui era stata sviluppata l'opportunità di disporre di una specifica società controllata preposta a svolgere le attività di natura finanziaria. Pertanto, non si è potuta concludere la programmata incorporazione delle controllate Garanzia Italia Confidi e Strategia Italia SGR in SVI Finance S.p.A. L'Agencia ha dunque richiesto ed ottenuto dal MISE l'autorizzazione a procedere alla fusione per incorporazione della SVI Finance S.p.A., assumendo direttamente lo svolgimento delle attività di cessione, di acquisto dei crediti di impresa e factoring. L'operazione è stata perfezionata il 13 luglio 2012.

Quanto alla società Veicolo, individuata in Invitalia Partecipazioni S.p.A. e alla Newco Reti (individuata in Invitalia Reti S.p.A.), dettagliate notizie sul processo di attuazione sono nella relazione licenziata lo scorso anno mentre la Newco progetti risente tutt'ora delle difficoltà incontrate nella gestione societaria di Italia Navigando per le quali si rinvia a quanto illustrato in prosieguo (v. parag. 6.2). In particolare va segnalato come delle 51 partecipazioni, trasferite a Invitalia Partecipazioni per il progressivo smobilizzo, ne restano in portafoglio 38, di cui 27 in liquidazione, in amministrazione straordinaria, o in altre procedure concorsuali.

Il processo di liquidazione o cessione delle 17 società regionali, avviato nel 2007, è stato completato. Come riferito nella relazione precedente, nove società sono state

cedute alle regioni o a società di proprietà delle regioni (Sviluppo Italia Liguria, Sviluppo Italia Puglia, Sviluppo Italia Sicilia, Sviluppo Italia Toscana, Sviluppo Italia Molise, Sviluppo Italia Friuli Venezia Giulia, Sviluppo Italia Basilicata, BIC Umbria e Sviluppo Italia Abruzzo), tre società regionali in liquidazione sono state incorporate in Sviluppo Italia Piemonte (Sviluppo Italia Emilia Romagna, Sviluppo Italia Lombardia, Sviluppo Italia Marche); successivamente Sviluppo Italia Piemonte e Sviluppo Italia Veneto sono state cedute alla società Veicolo. Dopo la cessione, Sviluppo Italia Piemonte è stata oggetto di fusione per incorporazione nella società veicolo.

Quanto alle tre società regionali restanti, per Sviluppo Italia Calabria e Sviluppo Italia Campania nei mesi di ottobre e novembre 2011 è avvenuta la cessione dei rami di azienda ancora operativi, restando in capo all’Agenzia la chiusura delle liquidazioni delle due partecipate.

Più complessa la vicenda relativa alla società Sviluppo Italia Sardegna, anch’essa in liquidazione, ove la definizione dell’operazione di cessione alla società “in house” Bic Sardegna, totalmente partecipata dalla Regione, ha incontrato numerose difficoltà. Più in particolare, la Regione Sardegna ha sottoscritto nel 2010 un protocollo d’intesa e successivamente nel 2011 ha presentato, per il tramite della sua società in house BIC Sardegna, una proposta irrevocabile di acquisto. L’Agenzia ha prontamente accettato tale proposta e, di conseguenza, interrotto la procedura di mobilità che, ai sensi della normativa, era stata costretta ad avviare nei confronti dei dipendenti.

La Regione Sardegna, malgrado reiterate sollecitazioni anche da parte del MISE, ha rifiutato di sottoscrivere il conseguente contratto di acquisto, impedendo la conclusione del trasferimento.

Di conseguenza, l’Agenzia ha riavviato la procedura di mobilità del personale, inizialmente revocata, che è stata risolta con la proposta di riassunzione dei 14 dipendenti di SI Sardegna nella Capogruppo, accettata da 10 di essi.

La società, quindi, sta concludendo la propria liquidazione.

Nel corso del 2012 si è chiusa la liquidazione di Sviluppo Italia Veneto e, in data 20 dicembre 2012, è stato depositato al Registro delle Imprese il bilancio finale di liquidazione, nonché la richiesta di cancellazione, che è intervenuta il 15 gennaio 2013.

5. Il quadro finanziario delle società controllate e delle società regionali

Il quadro finanziario 2011 delle società controllate, descritto nella tabella n. 2, offre un complessivo scenario negativo, pur migliorativo rispetto al precedente esercizio.

Tabella n. 2: Risultati di bilancio delle società controllate

in migliaia

Tabella n.2: Risultati di bilancio delle società controllate

Società Controllate	Capitale sociale 2009	Capitale sociale 2010	Capitale sociale 2011	Patrimoni o Netto 2009	Patrimoni o Netto 2010	Patrimoni o Netto 2011	Valore Produzione 2009	Valore Produzione 2010	Valore Produzione 2011	Risultato Netto 2009	Risultato Netto 2010	Risultato Netto 2011
GESTIONE FONDI												
SVI Finance	5.000	5.000	5.000	5.074	5.081	5.099	1.757	1.564	3.146	121	7	18
Garanzia Italia Confidi	1.255	1.248	1.238	1.066	1.065	1.137	169	121	216	-60	0	82
Strategia Italia	2.596	2.596	2.596	2.588	2.477	2.168	694	644	377	23	-110	-309
GESTIONE PROGETTI COMPLESSI FINALIZZATI ALL'INFRASTRUTTURAZIONE												
Invitalia Attività Produttive (ex SIAP)	9.968	9.968	9.968	7.311	5.567	6.111	18.293	15.417	14.988	-1.063	-1.744	-3.617
Invitalia Reti (ex SI Lazio Srl)	4.450	4.450		4.050	4.161		13.185	8.482		-3.361	111	
Infratel Italia	1.000	1.000	1.000	2.799	3.692	3.487	17.746	19.277	25.076	904	893	1.295
GESTIONE PROGETTI COMPLESSI FINALIZZATI AL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVITA' NEI SETTORI STRATEGICI E ALLO SVILUPPO DI NUOVE INIZIATIVE												
Italia Turismo	128.464	128.464	128.464	144.657	144.400	140.593	5.663	6.482	11.896	-2.815	-1.972	-3.806
Italia Navigando	20.000	20.000	20.000	16.092	19.383	18.715	802	683	4.694	-3.134	-3.925	-668
ALTRE ATTIVITA' CONTROLLATE												
Invitalia Partecipazioni	5.000	5.000	5.000	4.843	5.420	6.051	9	3.679	3.701	-71	406	1.017
Gestione processi residui in dismissioni												
Nuovi Cantieri Apuania	14.500	14.500	14.500	6.967	8.941	9.068	100.582	43.077	23.075	-7.532	-5.559	-5.432

Strategia Italia chiude l'esercizio 2011 con una perdita di 309 mila euro, superiore rispetto a quella rilevata nel precedente esercizio (-110 mila euro). Tale peggioramento è dovuto, sostanzialmente, ad una contrazione dei ricavi da consulenza e delle commissioni per la gestione del Fondo Nord Ovest⁸ a causa della scadenza del periodo di investimento intervenuta nel mese di novembre 2010.

L'esercizio 2011 della società Invitalia Attività Produttive S.p.A. (già Sviluppo Italia Aree Produttive S.p.A.) è stato caratterizzato dall'incorporazione di Invitalia Reti S.p.A. Tale fusione, effettuata nell'ambito del progetto di riordino del Gruppo, è finalizzata al perseguimento delle sinergie ottenibili dalla unificazione in una sola struttura delle risorse tecniche ed ingegneristiche presenti nelle due Società. A tal proposito è opportuno sottolineare come i risultati di tali sinergie si manifesteranno

⁸ Fondo mobiliare chiuso, sottoscritto per il 49,83% dall'Agenzia, con un patrimonio di 30 milioni di euro, finalizzato allo sviluppo di piccole e medie imprese.

(con la gradualità necessaria per mettere a regime la nuova struttura organizzativa) solo nell'esercizio 2012, come peraltro allo stato risulta. Il risultato negativo dell'esercizio (€ - 3,6 milioni), oltre che dall'incorporazione, è stato determinato sia dal ridotto numero di nuove commesse che dal rallentamento nell'avvio di alcune commesse in portafoglio, avvenuto per cause esogene.

Difficoltà presenta il conto economico di Italia Turismo che chiude con una perdita di 3,8 milioni segnando un peggioramento rispetto all'esercizio precedente (-1,9 milioni). Tale peggioramento è dovuto alla contrazione del margine operativo lordo, a seguito della riduzione del valore della produzione. Ad incidere sul valore della produzione di Italia Turismo è anche l'incremento del costo del lavoro⁹. La perdita d'esercizio sconta, inoltre, accantonamenti a fondo rischi e svalutazioni per 2,4 milioni, nonché un risultato negativo della gestione extracaratteristica per 1,1 milioni.

Anche il conto economico di Italia Navigando rileva una perdita pari a 668 migliaia di euro (con significativo miglioramento rispetto all'esercizio 2010). Tale andamento deriva all'incremento del valore della produzione dovuto essenzialmente all'aumento dei lavori in corso che accolgono la contabilizzazione dei contributi attesi dal Mit a fronte della rendicontazione presentata per le attività svolte nel triennio 2008-2010 sul programma rete portuale turistica nazionale, in parte tuttavia compensato da un peggioramento della gestione extracaratteristica e dal maggiore costo del lavoro.

Quanto alla Nuova Cantieri Apuania, va segnalato che il conto economico chiude con una perdita di oltre 5,4 milioni. Tale perdita sconta fra l'altro accantonamenti a fondi rischi per complessivi 2,4 milioni e ammortamenti per 0,9 milioni. Malgrado il risultato positivo della gestione extracaratteristica, il margine operativo lordo (MOL) negativo ha risentito della mancata acquisizione di nuove commesse, che non ha consentito di raggiungere un valore della produzione tale da assorbire i costi di struttura. Va peraltro rilevato che in data 21 dicembre 2012 l'intera partecipazione è stata ceduta a Moda Design S.r.l., holding proprietaria del Gruppo Tecnomar - Admiral, primaria società cantieristica italiana.

Positivi e in miglioramento rispetto al precedente esercizio, sono i bilanci di Infratel Italia e Invitalia Partecipazioni.

Infratel Italia chiude l'esercizio 2011 con un utile di 1,3 milioni con un miglioramento rispetto all'esercizio precedente di 0,4 milioni. Tale risultato positivo deriva dall'incremento del valore della produzione dovuto alle maggiori infrastrutture realizzate per conto delle Regioni, dalla cessione dei diritti di uso delle infrastrutture nonché dai maggiori contributi in conto esercizio.

⁹ Si tratta di ulteriori 8 risorse distaccate oltre all'assunzione di 2 dirigenti ed 1 impiegato precedentemente distaccati.

Il conto economico di Invitalia Partecipazioni chiude con un utile di 1,0 milioni, che segna un miglioramento di 0,6 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente, grazie al risultato operativo, dovuto alla riduzione dei costi di struttura.

Positivi i conti economici di SVI Finance e di Garanzia Italia Confidi.

Come precedentemente esposto, il trasferimento delle società Sviluppo Italia Campania e Sviluppo Italia Calabria, entrambe in liquidazione, è avvenuto nei mesi di ottobre e novembre 2011, con la cessione dei rami di azienda ancora operativi, rispettivamente alla Newco Sviluppo Campania ed alla Settingiano Sviluppo, successivamente cedute alla regione Campania e alla Fincalabra Spa. Resta in capo all'Agenzia la chiusura delle liquidazioni delle due partecipate.

Quanto alla Società Sviluppo Italia Sardegna, anch'essa in liquidazione, la definizione dell'operazione di cessione alla società "in house" Bic Sardegna, totalmente partecipata dalla Regione, ha incontrato – come detto - numerose difficoltà. La procedura di mobilità del personale, inizialmente revocata a seguito della proposta di acquisto di Bic-Sardegna, è stata risolta da Invitalia con la proposta di riassunzione dei 14 dipendenti di SI Sardegna nella Capogruppo, accettata da 10 di essi.

6. Aspetti di rilievo di alcune società controllate

6.1 Italia Turismo

Nell'ambito del Piano di riordino, la Società è stata considerata una partecipazione strategica sia per il settore di appartenenza che per il progetto industriale in corso di realizzazione.

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

Nell'aprile 2010 l'Agenzia ha acquisito il 27% della partecipazione detenuta in Italia Turismo da Turismo Immobiliare (che era pari al 49%), mentre il residuo 22% è stato rilevato da Fintecna Immobiliare. L'accordo di coinvestimento stipulato nel febbraio 2010 tra l'Agenzia e Fintecna Immobiliare prevedeva la successiva acquisizione, da parte di quest'ultima, di un'ulteriore partecipazione ed il contestuale acquisto da parte di Italia Turismo di un compendio immobiliare a destinazione turistico-ricettiva di proprietà di Fintecna Immobiliare e di sue controllate. L'operazione è stata formalizzata nel luglio 2011 ed il capitale di Italia Turismo risulta attualmente così ripartito: Agenzia 58%, Fintecna Immobiliare 42%.

Inoltre, a marzo 2011, allo scopo di completare la semplificazione delle attività di gruppo, Italia Turismo ha perfezionato l'acquisto delle partecipazioni di minoranza nelle controllate Società Alberghiera Porto d'Orra (Sapo), Sviluppo Turistico Metaponto (STM) e Torre d'Otranto detenute dal Club Mediterranee, per un importo complessivo di circa 17 milioni di euro. Ad ottobre 2011 l'assemblea straordinaria della società ha deliberato la fusione per incorporazione delle predette controllate, che si è perfezionata con successivo atto di fusione del 5 dicembre 2011, con efficacia contabile e fiscale dal 1° gennaio 2011.

Inoltre, la società ha stipulato un importante accordo con Club Med per la realizzazione di uno specifico programma di investimenti.

Tale accordo riguarda la ristrutturazione del Villaggio di Cefalù, già di proprietà di Club Med, e l'acquisto da parte di Italia Turismo delle partecipazioni di minoranza detenute da Club Med stesso.

Obiettivo del progetto di Cefalù è stato quello di riposizionare sul mercato un sito ad elevato interesse turistico mediante l'adeguamento alle esigenze di una fascia più alta della clientela, nonché la destagionalizzazione dei flussi turistici in virtù delle mutate caratteristiche della struttura, che ne rendono possibile l'apertura per tutto l'anno.

Al riguardo, il 4 ottobre 2012 è stata costituita New Cefalù S.r.l., il cui capitale è ripartito tra Italia Turismo (55%) e Club Med (45%).

L'intervento prevede un investimento di complessivi 73 milioni, ad oggi non ancora effettuato, a fronte della previsione di acquisire canoni di locazione pari al 6% annuo dell'investimento effettuato.

A tale riguardo, si segnala che la società ha avviato un significativo processo di dismissione di assets non strategici, il cui presumibile valore è di circa € 50 milioni.

La situazione finanziaria della società è altresì influenzata dalle vicende relative alla Valtur, la cui grave crisi aziendale ha fra l'altro comportato l'apertura della procedura di amministrazione straordinaria e la nomina di un collegio commissariale (Decreto MISE 18.10.2011). La vicenda, molto complessa, è stata puntualmente ricostruita nella relazione dello scorso anno, cui si rinvia, solo sottolineando che Italia Turismo vanta crediti relativi al mancato pagamento dei canoni pattuiti per l'affitto a Valtur del Villaggio turistico sito in Simeri Crichi (CZ) per circa € 1 milione.

6.2 Italia Navigando

La società, individuata quale soggetto attuatore del "Programma Rete Portuale turistica nazionale", opera prevalentemente attraverso controllate o partecipate; in queste ultime, attraverso patti parasociali, si riserva comunque la gestione operativa.

Il CIPE, a seguito della delibera n. 164/2006, ha assegnato al Ministero dei Trasporti 50 milioni di euro per il finanziamento del Programma Rete Portuale sopraddetto, successivamente ridotti a 48 milioni. È previsto che ulteriori risorse vengano impegnate dalla Regioni interessate dal programma (Friuli Venezia Giulia, Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna) previa stipula di appositi APQ.

Nel corso del 2010 sono stati sottoscritti gli Accordi di Programma Quadro (APQ) con le Regioni Puglia, Sardegna e Friuli Venezia Giulia. Tali accordi prevedono impegni complessivi di M/€ 46 per iniziative attuabili, di cui M/€ 11 provenienti da risorse statali (CIPE), M/€ 9 da risorse regionali ed il residuo con risorse proprie o di debito delle società beneficiarie o dei loro soci. Si segnala che la stipula degli ulteriori APQ, e la stessa validità degli ultimi siglati, è subordinata alla proroga della convenzione con il Ministero delle Infrastrutture, per la quale l'Agenzia ha inoltrato formale richiesta.

Nel corso del 2011 la società ha provveduto a rendicontare al MIT le attività svolte sul suddetto programma nel triennio 2008-2010. A gennaio 2012 il Ministero ha comunicato di aver proceduto all'esame della documentazione trasmessa, ritenendola conforme agli atti convenzionali.

Nel corso del 2012 è stata inoltre effettuata una scissione di Italia Navigando, che ha consentito la composizione dei rapporti tra l'Agencia e Mare 2 (socio d'Italia Navigando sin dall'origine, ovvero dal 2002), il cui complesso contenzioso è stato descritto nella precedente relazione di questa Corte, a cui si rinvia.

L'operazione è stata così articolata:

- scissione di Italia Navigando con attribuzione a società di nuova costituzione, partecipata da Invitalia e Mare 2 nelle medesime proporzioni di Italia Navigando, di partecipazioni detenute da Italia Navigando, di valore complessivo pari al 12% del valore totale di Italia Navigando;
- contratto di permuta tra Mare 2 ed Invitalia per il trasferimento a quest'ultima di tutte le azioni possedute da Mare 2 in Italia Navigando e contestuale trasferimento a Mare 2 di tutte le azioni o quote possedute da Invitalia nella società Beneficiaria;
- contratto di transazione, contestuale al Contratto di permuta, finalizzato alla cessazione dei giudizi in essere tra le Parti.

L'operazione, vista la sua criticità e difficoltà, è stata effettuata con l'assistenza di primari advisor legali e finanziari. Inoltre, le variabili sottese al contratto di permuta sono state definite provvedendo a nominare un terzo esperto indipendente il quale ha fornito una relazione avente ad oggetto la valutazione delle partecipazioni oggetto del Contratto di permuta.

Previa autorizzazione del MISE, il 23 luglio 2012 è stato sottoscritto l'atto di scissione ed il successivo 2 agosto 2012 è stato stipulato l'atto di permuta, risolvendo ogni reciproca contestazione tra i soci e prevenendo ogni eventuale lite successiva.

Pertanto, dal 2 agosto 2012 Italia Navigando è interamente partecipata da Invitalia.

Si segnalano, infine, le vicende tuttora in corso riguardanti la società Iniziative Portuali Porto Romano (IP) - della quale Italia Navigando detiene il 30% del capitale sociale - titolare di una concessione demaniale per la realizzazione e la gestione di un porto turistico a Fiumicino.

Nel dicembre 2008, il gruppo Acqua Pia Antica Marcia S.p.a (Acquamarcia) - che nel frattempo era entrato nella platea azionaria di IP tramite la propria controllata Tecnomarine Servizi S.r.l. avendo acquisito partecipazioni di soci privati - assunse il ruolo di general contractor dell'iniziativa tramite la società Acquatirrena S.r.l..

L'8 febbraio 2012, a seguito di contestazioni effettuate nei confronti di IP su iniziativa di altri soci di minoranza ed in relazione al possibile emergere di problematiche connesse alla realizzazione del Porto turistico, il Consiglio di

Amministrazione dell'Agazia ha deliberato di esercitare i propri poteri di direzione e coordinamento in materia.

Veniva, quindi, verificato il mancato rispetto dei patti a suo tempo formulati tra Italia Navigando e Tecnomarine Servizi S.r.l. (gruppo Acqua Pia Antica Marcia S.p.a.) ed acquisita una relazione tecnica sullo stato dei lavori.

Risulta a riguardo come siano state assunte le necessarie iniziative da parte di Italia Navigando volte a denunciare la violazione dei patti sottoscritti con Tecnomarine Servizi S.r.l. ed a richiedere il conseguente risarcimento del danno che ne è derivato e, da parte della società IP, per la risoluzione del contratto di appalto per inadempimento ed il risarcimento del danno subito, nei confronti di Acquatirrena S.r.l.

6.3 Nuovi Cantieri Apuania – NCA

La delicata e preoccupante situazione della Nuovi Cantieri Apuania (NCA), rilevata nella precedente relazione, ha trovato soluzione con la cessione della società intervenuta il 21 dicembre 2012.

Tale società opera nell'ambito della progettazione e costruzione di navi, occupando 160 addetti e con un indotto di circa 500 unità; da alcuni anni sta risentendo della crisi che ha interessato l'intero settore della cantieristica navale. Le perdite rilevate a bilancio hanno comportato successivi interventi di ricapitalizzazione da parte dell'Agazia valutati necessari ad evitare quanto possibile le ripercussioni che una eventuale chiusura di NCA comporterebbe sul tessuto sociale locale.

A seguito degli interventi di ricapitalizzazione, l'Agazia detiene attualmente una partecipazione del 78,1% e, per il tramite di Invitalia Partecipazioni, il restante 21,9% del capitale sociale. In data 24 maggio 2011 con l'approvazione del bilancio della NCA è stata deliberata la copertura delle perdite per 5,6 milioni con l'abbattimento del capitale sociale e la sua contestuale ricostituzione a 14,5 milioni di euro. L'operazione è stata effettuata interamente dall'Agazia, la cui quota di partecipazione nella società è conseguentemente salita al 78,1%.

Le operazioni di ricapitalizzazione sono state autorizzate dal MISE per garantire alla società, nell'attuale fase di recessione economica mondiale, la continuità aziendale e per la salvaguardia dell'occupazione di circa 700 unità di personale (compreso l'indotto).

Nel mese di maggio 2010, come riferito nella precedente relazione, la mancanza di nuovi significativi ordinativi ha reso necessario il ricorso alla cassa integrazione guadagni per 130 addetti. In data 5 luglio 2011, è stato siglato un accordo tra l'Azienda, F.I.M. e U.I.L.M., per una incentivazione all'esodo al fine di consentire un ridimensionamento dell'organico. A seguito di tale accordo, è stata aperta una

procedura per mobilità volontaria con scadenza settembre 2012, con possibilità di esodi incentivati. A seguito di tali provvedimenti – come a suo tempo riferito - si è resa possibile la contrazione dell'organico dalle 190 unità di fine 2010 alle 160 di fine 2011. L'accordo del 5 luglio è seguito agli interventi in sede locale finalizzati all'individuazione di ammortizzatori sociali utili ad affrontare inoperosità derivanti dall'esaurimento della cassa integrazione guadagni ordinaria, il risultato è stato l'avvio di un periodo di 12 mesi di cassa integrazione straordinaria per crisi con termine al 30 maggio 2012. A mitigare la situazione è valso l'avvio della costruzione del traghettone ferroviario per lo stretto di Messina commissionato da parte di Rete Ferroviaria Italiana (RFI). Ciò ha consentito un progressivo rientro del personale dalla CIGS fino all'impostazione della nave in bacino a novembre 2011.

Nel corso di reiterati incontri presso il Ministero dello Sviluppo Economico con le Amministrazioni locali e le organizzazioni sindacali, è stata ribadita la necessità di ricercare una soluzione attraverso un nuovo assetto azionario con il coinvolgimento di un partner industriale, o, alternativamente, una complessiva riconversione dell'area. Nelle more di tale processo, è stato comunque richiesto un impegno dell'Agenzia ad assicurare la continuità aziendale fino al termine della commessa RFI o di eventuali altre commesse che la società dovesse nel frattempo acquisire.

Va osservato al riguardo come i ripetuti interventi di ripianamento delle perdite, oltre a determinare un impatto negativo sui bilanci dell'Agenzia, non avrebbero potuto essere considerati risolutivi per gli equilibri economici e finanziari della società, in quanto la situazione di criticità è destinata a protrarsi soprattutto a causa della grave crisi che sta interessando l'intero settore della cantieristica navale¹⁰.

Si segnala, infine, che la partecipazione nella Nuovi Cantieri Apuania ha subito nel bilancio 2011 un'ulteriore svalutazione pari a 2,7 milioni (9,9 milioni del 2010).

Va ricordato al riguardo che il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia, nella seduta del 26 novembre 2010, aveva valutato l'opportunità di mettere in liquidazione la Società, chiedendo al MISE la relativa autorizzazione.

Senonché il Ministero, tenuto conto del percorso intrapreso per la definizione di un programma di reindustrializzazione relativo all'area di crisi industriale in questione, invitava a soprassedere alla liquidazione di NCA.

Il Ministero - con nota del 29 marzo 2011 - disponeva la prosecuzione dell'attività produttiva di NCA entro l'arco temporale dell'ultima commessa acquisita

¹⁰ La situazione di criticità patrimoniale della società Nuovi Cantieri Apuani è stata oggetto di approfondimento e raccomandazioni anche da parte del Collegio sindacale (V. verbale Collegio sindacale del 18.1.2012).

(RFI), anche in ragione di valutazioni di pubblico interesse e di ordine politico-sociale, in relazione ai problemi occupazionali dell'area.

Nel corso del 2102 sono state avviate da Invitalia iniziative volte alla cessione di NCA. Fra le proposte ricevute, anche a seguito della condivisione da parte del MISE dei criteri di valutazione, ha assunto concreta fattibilità quella ricevuta dalla holding di Tecnomar (Moda Design s.r.l.), sul presupposto della garanzia per le attività e nella prospettiva di tutela dell'occupazione degli addetti. La cessione è avvenuta il 21 dicembre 2012.

7. Organizzazione e risorse umane

7.1 Azioni sull'assetto organizzativo

La *mission* dell'Agenzia, nel consolidamento del ruolo di soggetto attuatore delle politiche nazionali per lo sviluppo del Mezzogiorno, ha suggerito, in continuità con quanto realizzato nei precedenti esercizi, modifiche del modello organizzativo dell'Agenzia e del Gruppo fra l'altro anche con incisivi interventi o allo scopo di razionalizzarne le strutture per renderle più adeguate alle finalità perseguite.

In particolare, nel corso del 2011, a seguito dell'approvazione del Piano Industriale 2011/2013 (Consiglio di Amministrazione del 25.02.2011) si è provveduto ad armonizzare l'assetto organizzativo della Capogruppo alle mutate esigenze di posizionamento e sviluppo.

Il nuovo modello organizzativo è stato definito per rispondere ai seguenti obiettivi:

- potenziamento della capacità di azione verso il mercato, anche in forza di una maggiore integrazione interna nella progettazione e gestione dei servizi,
- ottimizzazione dell'azione come "macchina operativa" verso obiettivi di *improvement* delle capacità di indirizzo strategico e controllo e di miglioramento dell'efficienza delle operazioni,
- focalizzazione, valorizzazione e sviluppo del patrimonio di competenze aziendali.

Figura n. 1: Struttura organizzativa al 31.12.2011



In coerenza con gli obiettivi definiti, il nuovo modello organizzativo ha previsto:

- l'introduzione di una nuova funzione, denominata Integrazione Strategica, che ha la responsabilità di coordinare le attività di sviluppo verso il mercato di riferimento e di garantire l'integrazione tra le aree di business nella progettazione e gestione dei servizi;
- la riorganizzazione interna delle BU Impresa e Territorio, ora denominate Finanza e Impresa e Competitività e Territori, con il fine di garantire maggiore focalizzazione delle competenze ed efficacia nella erogazione dei servizi;
- l'introduzione di un'area, denominata Programmazione Comunitaria, dedicata alle attività di supporto tecnico specialistico (*Assistenza Tecnica*) alle Amministrazioni responsabili dei programmi comunitari, la cui responsabilità deve essere separata rispetto alle altre aree di business, in coerenza con quanto previsto dalla normativa.

Per quanto riguarda le aree di staff le attività di governo sono confluite nell'area Pianificazione Strategica e Controllo, per focalizzarle su obiettivi di miglioramento della capacità di indirizzo e controllo dell'azienda, mentre le attività di erogazione di servizi di supporto sono state concentrate nell'area Servizi Corporate per orientarle al miglioramento dell'efficienza operativa.

Nell'ottica di perseguire una sempre maggiore capacità di integrazione interna, sono stati, inoltre, introdotti due Comitati di coordinamento:

- Corporate Board, che riunisce gli Amministratori Delegati delle Società del Gruppo;
- Strategic Board, che riunisce i responsabili delle funzioni di primo livello organizzativo dell'Agenzia.

7.2 Interventi di gestione sull'organico

Parallelamente agli interventi riguardanti il miglioramento del modello organizzativo, nel corso del 2011 sono proseguiti gli interventi di gestione sull'organico, avviati sin dal 2007, con l'obiettivo di procedere non solo al ridimensionamento e alla riduzione dei costi del personale, ma anche al reperimento di nuove professionalità dal mercato e/o alla stabilizzazione del personale con rapporti di lavoro flessibile ma con profilo ad alto potenziale.

A seguito degli interventi realizzati nel corso dell'esercizio, fra incrementi di personale nella Capogruppo (+86 unità) e diminuzioni nelle altre società del gruppo (-160 unità), l'effetto complessivo espone una riduzione dell'organico pari a 74 unità di personale.

Con riferimento alla sola Capogruppo, la tabella n. 3 mostra le movimentazioni del personale nel 2011 che passa da 623 a 709 unità di personale, in virtù dell'ingresso di 119 nuove risorse (di cui 42 provenienti dall'IPI¹¹ in attuazione di uno specifico provvedimento legislativo, 28 da società controllate nell'ambito del riordino del Gruppo e 49 dal mercato), e di complessive 33 uscite, di cui 9 cessazioni, avvenute grazie a strumenti di incentivazione all'esodo e 24 trasferimenti a società del Gruppo. Al riguardo si segnala che oltre il 70% delle acquisizioni di risorse dal mercato è avvenuto con contratti a tempo determinato, finalizzati a fare fronte a specifiche esigenze di commessa. È necessario peraltro che la Società presti particolare attenzione all'espansione dell'organico, in un contesto nel quale i risultati economici tendono a peggiorare e nel quale le stesse commesse pubbliche non offrono prospettive favorevoli.

Tabella n. 3: Movimentazioni organico della Capogruppo*

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale generale
Organico al 31/12/2010	62	172	389	623
Entrate:				
- di cui da mercato	5	4	40	49
- di cui da società del gruppo		1	27	28
- di cui nomine a Quadro				
Di cui a IPI		7	35	42
- di cui nomine a Dirigente				
Uscite:				
- di cui cessazioni	-1	-2	-6	-9
- di cui verso società del gruppo	-4	-8	-12	-24
- di cui nomine a Quadro				
- di cui nomine a Dirigente				
Organico al 31/12/2011	62	174	473	709

*Al netto di atipici (collaboratori, interinali ecc.).

L'analisi della distribuzione del personale nella Capogruppo per funzione evidenzia, rispetto al precedente esercizio, un aumento di 2 unità di personale quadro e di 84 unità di personale impiegatizio.

In termini di incidenza percentuale, nel 2011 gli impiegati rappresentano il 66,7% dell'organico complessivo (58,2% nel 2010) contro il 24,5% dei quadri (25,7% nel 2010) il 8,7% dei dirigenti (9,3% nel 2010).

Quanto alle società del gruppo la tabella seguente mostra il decremento dell'organico di 160 unità, in virtù dell'ingresso di 82 nuove risorse e complessive 242 uscite.

¹¹ A seguito della soppressione dell'IPI (Istituto per la promozione industriale) parte delle attività e delle risorse sono state trasferite ad Invitalia (v. legge 122/2010).

Tabella n. 4: Movimentazioni organico altre società del gruppo

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale generale
Organico al 31/12/2010	8	61	299	368
Entrate:	5	9	68	82
di cui da mercato	1	1	56	58
di cui da società del gruppo	4	8	12	24
di cui nomine a quadro	0	0	0	0
di cui nomine a dirigente	0	0	0	0
Uscite:	-3	-24	-215	-242
di cui cessazioni	-1	0	-6	-7
di cui verso società del gruppo	0	-1	-25	-26
di cui nomine a quadro	0	0	0	0
di cui nomine a dirigente	0	0	0	0
di cui uscite dal perimetro	-2	-23	-184	-209
Organico al 31/12/2011	10	46	152	208

Le descritte movimentazioni riflettono in parte le esigenze di armonizzazione dell'assetto organizzativo a seguito dell'approvazione del Piano industriale 2011-2013.

7.3 Analisi dei costi del personale

Il costo del personale nel 2011 registra un incremento pari a 1,4 milioni di euro (tabella n. 5) rispetto al decremento registrato nell'esercizio precedente (-42 mila euro). Tale aumento è dovuto all'effetto della soppressione dell'Ipi, ed al conseguente trasferimento in Invitalia di parte delle attività e delle relative risorse, disposto attraverso specifica normativa.

Tabella n. 5: Costo del personale*in migliaia di euro*

Costo del personale	2007	2008	2009	2010	2011	Var. ass.	Var. %
Personale dipendente							
salari e stipendi e oneri assimilabili	37.160	37.933	32.847	33.008	35.228	2.220	6.73
oneri sociali	10.628	11.707	11.071	10.766	11.984	1.218	11.31
accantonamento al TFR ¹	761	3.041	2.624	2.476	2.764	288	11.63
TOTALE PERSONALE DIPENDENTE	48.549	52.681	46.542	46.250	49.976	3.726	8.06
Altre spese ²	2.370	2.843	2.476	2.726	459	-2.267	-83.16
TOTALE GENERALE	50.919	55.524	49.018	48.976	50.435	1.459	2.98

1) Compresi i versamenti del TFR all'INPS (fondi di previdenza complementare).

2) Le altre spese comprendono collaborazioni coordinate e continuative, compensi e spese ai borsisti, lavoro interinale, compensi e spese amministratori e sindaci (esclusa la parte percepita dall'amministrazione delegato come lavoratore dipendente, contabilizzata nella voce salari e stipendi), recuperi di spesa per dipendenti distaccati presso altre aziende e rimborsi di spesa per dipendenti distaccati presso la società.

Il margine di intermediazione¹² per dipendente passa da 107,2 a 86,0 migliaia di euro.

Si segnala la scarsa significatività del margine di interesse, vista la natura non finanziaria dell'Agenzia.

Quanto, invece al margine d'intermediazione, la riduzione è frutto della progressiva introduzione di attività rendicontate a costo in luogo di commesse rendicontate a tariffa. Tale modifica, conseguente all'applicazione di innovazioni normative, riguardanti anzitutto disposizioni comunitarie, induce, in estrema sintesi, l'assenza di margini espliciti delle attività che l'Agenzia svolge.

Grafico n. 1: Margine di intermediazione per dipendente

In migliaia di euro

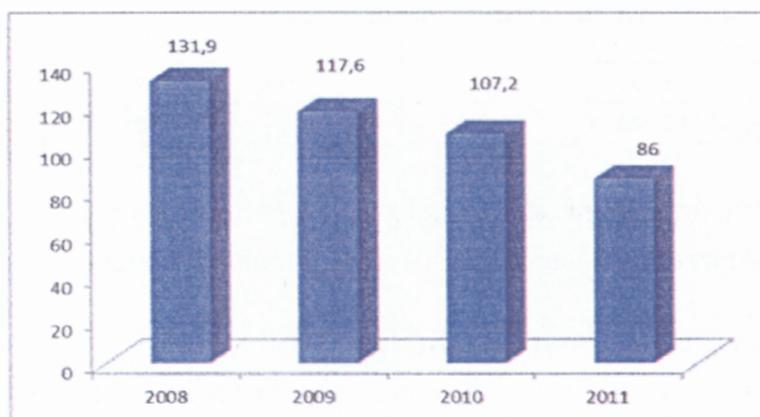
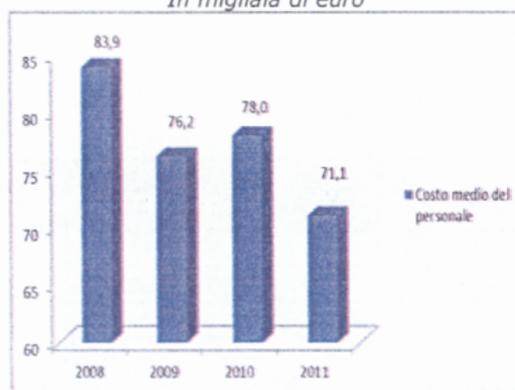


Grafico n. 2: Indici di costo del personale

In migliaia di euro



Il grafico n. 2 mostra nel 2011 una contrazione del costo medio del personale.

¹² Il *margine di intermediazione per dipendente* è pari al rapporto tra il margine di intermediazione e la consistenza media del personale al termine di ciascun esercizio. Il margine di intermediazione rappresenta il secondo margine del conto economico dell'Agenzia e si ottiene sommando al margine di interesse le commissioni nette, i dividendi e proventi assimilati, il risultato netto dell'attività di negoziazione e dell'attività di copertura, gli utili o le perdite da cessione o riacquisto, e, infine, il risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al *fair value*.