

Ad influire sulla crescita dell'attivo consolidato sono soprattutto le attività materiali (+21,0 milioni), le attività in via di dismissione (+22,0 milioni) e le altre attività (+91 milioni).

In particolare, l'incremento delle attività materiali è da attribuirsi alle attività detenute a scopo di investimento (dai 190 milioni del 2010 ai 204 milioni del 2011), riguardanti il settore turismo e valutate con il metodo del costo; le attività in via di dismissione, comprendenti gli *assets* delle società consolidate integralmente poste in vendita a seguito del piano di riordino e di dimissioni, aumentano in modo significativo per effetto della variazione in aumento della sottovoce "Altre attività", che si riferisce alla valorizzazione dei lavori in corso della commessa RFI in via di realizzo da parte della società del gruppo NCA (v. parag. 6.3).

Per le altre attività, l'incremento è da ascrivere principalmente alla voce "lavori in corso di ordinazione" (dai 26 milioni del 2010 ai 72 milioni del 2011) che include, 47,4 milioni di euro relativi alla posa in opera della banda larga da parte di Infratel, 11,5 milioni di euro riguardanti la costruzione della rete di porti turistici di Italia Navigando, 8,1 milioni di euro di lavori in corso di esecuzione da parte di Invitalia e 4,9 milioni di euro della Capogruppo.

**Tabella n. 16: Stato Patrimoniale consolidato – Attività**

*In migliaia di euro*

	2008	2009	2010	2011	Var. ass.	Var. %
10 Cassa e disponibilità liquide	186	53	20	586	566	2.830
20 Attività finanziarie disponibili per la negoziazione	198.371	131.621	103.571	58.090	45.481	-43,91
30 Attività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	13.774	24.442	22.590	26.128	3.538	15.66
40 Attività finanziarie disponibili per la vendita	11.236	10.378	11.038	9.933	-1.105	-10.01
50 Attività finanziarie detenute fino alla scadenza	0	0	0	0	0	0
60 Crediti	1.026.703	927.583	932.337	904.017	-28.320	-3.04
70 Derivati di copertura	0	0	0	0	0	0
80 Adeg. di valore att. fin. oggetto di copertura generica	0	0	0	0	0	0
90 Partecipazioni	40.693	59.749	49.273	51.079	1.806	3.67
100 Attività materiali	319.550	368.741	390.029	411.060	21.031	5.39
110 Attività immateriali	7.637	8.570	15.969	20.496	4.527	28.35
120 Attività fiscali	74.920	33.793	19.383	23.606	4.223	21.79
130 Attività in via di dismissione	183.333	132.649	68.597	90.566	21.969	32.03
140 Altre attività	126.084	74.917	82.209	172.733	90.529	110.12
<b>TOTALE DELL'ATTIVO</b>	<b>2.002.487</b>	<b>1.772.496</b>	<b>1.695.016</b>	<b>1.768.294</b>	<b>73.278</b>	<b>4.32</b>

Tabella n. 17: Stato Patrimoniale consolidato – Passività

in migliaia di euro

STATO PATRIMONIALE - PASSIVO		2008	2009	2010	2011	Var. ass.	Var. %
10	Debiti	88.055	137.911	159.452	173.185	13.733	8.61
20	Titoli in circolazione	0	0	0	0	0	-
30	Passività finanziarie di negoziazione	1.672	2.893	1.643	0	0	-
40	Passività finanziarie al fair value	0	0	0	0	0	-
50	Derivati di copertura	0	0	0	0	0	-
60	Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	0	0	0	0	0	-
70	Passività fiscali	8.489	4.714	3.467	2.428	-1.039	-29.97
80	Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione	149.797	100.595	19.186	13.951	-5.235	-27.29
90	Altre passività	542.604	530.479	603.624	657.805	54.181	8.98
100	Trattamento di fine rapporto del personale	11.496	10.441	9.206	9.241	35	0.38
110	Fondi per rischi e oneri	83.243	69.297	37.670	21.176	-16.494	-43.79
120	Capitale	1.126.384	896.384	836.384	836.384	0	-
130	azioni proprie (-)	0	0	0	0	0	-
140	Strumenti di capitale	0	0	0	0	0	-
150	Sovrapprezzi di emissione	0	0	0	0	0	-
160	Riserve	-88.499	-36.668	-7.738	15.289	7.751	100.16
170	Riserve da valutazione	-23.289	-20.824	-19.248	-18.899	349	-1.81
180	Utile (perdita) d'esercizio	848	1.088	-2.210	-3.810	-1.600	-72.40
190	Patrimonio di pertinenza di terzi	101.687	76.186	53.580	61.544	7.964	14.86
<b>TOTALE DEL PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>2.002.487</b>	<b>1.772.496</b>	<b>1.695.016</b>	<b>1.768.294</b>	<b>73.278</b>	<b>4.32</b>

Quanto al passivo, i principali aumenti riguardano i debiti(+14 milioni) e le altre passività (+54 milioni).

In particolare, l'incremento dei debiti è da attribuirsi alla voce "finanziamenti" che riguarda le anticipazioni e i mutui con il sistema bancario riferiti ad alcune società consolidate<sup>19</sup>. Per le altre passività, l'aumento è da ascrivere alle seguenti voci: debiti per fondi di terzi in gestione (dai 274 milioni del 2010 ai 283 del 2011) relativi ai fondi di misure agevolative di cui l'Agenzia ha la responsabilità di attuazione degli interventi previsti dalle misure medesime e risconti passivi per contributi in conto capitale(dai 141 milioni del 2010 ai 198 milioni del 2011) relativi al valore residuo dei contributi pubblici ricevuti per la realizzazione degli investimenti.

<sup>19</sup> Si tratta delle seguenti società: SVI Finance spa, Italia Turismo e Italia Navigando.

Particolare segnalazione merita la voce 130 dell'attivo patrimoniale ove sono appostati 90,5 milioni di euro per attività in via di dismissione che trova riscontro al passivo alla voce 80 per 13,0 milioni. Le voci accolgono le partecipazioni relative alle società che sono state poste in vendita in attuazione del Piano di riordino e dismissioni.

### **9.3 Il Conto economico consolidato**

La tabella n. 18 espone i dati del conto economico consolidato che evidenzia un risultato negativo di competenza di 5,9 milioni di euro. Tale risultato è riferibile ad Invitalia solo per 3,8 milioni di euro, che trovano causa anche nelle perdite relative a Nuovi Cantieri Apuania S.p.A. (-5,4 milioni di euro), la cui permanenza all'interno del Gruppo è stata richiesta dal Ministero dello Sviluppo Economico

Il peggioramento del risultato, rispetto al precedente esercizio (-1.6 milioni di euro), nonostante la sostanziale tenuta dell'attività da servizi nell'ambito del Gruppo e la minore onerosità delle "attività in via di dismissione", è da attribuirsi oltre che alle motivazioni illustrate nel commento al conto economico della Capogruppo, ai risultati negativi di alcune società controllate.

Tabella n. 18: Conto economico consolidato

in migliaia di euro

CONTO ECONOMICO		2008	2009	2010	2011	Var. ass.	Var. %
10	Interessi attivi e proventi assimilati	48.322	19.838	16.020	13.839	-2.181	-13.61
20	Interessi passivi e oneri assimilati	-2.825	-4.006	-2.363	-3.789	-1.426	-37.63
	<b>MARGINE DI INTERESSE</b>	<b>45.497</b>	<b>15.832</b>	<b>13.657</b>	<b>10.050</b>	<b>-3.607</b>	<b>-26.41</b>
30	Commissioni attive	140.945	119.571	110.803	108.363	-2.440	-2.02
40	Commissioni passive	-49.875	-42.491	-31.851	-26.604	5.247	-16.47
	<b>COMMISSIONI NETTE</b>	<b>91.070</b>	<b>77.080</b>	<b>78.952</b>	<b>81.759</b>	<b>2.807</b>	<b>3.55</b>
50	Dividendi e proventi assimilati	134	334	419	0	-	-
60	Risultato netto dell'attività di negoziazione	-4.786	3.975	-1.099	-1.484	-385	-35.03
70	Risultato netto dell'attività di copertura	0	0	0	0	-	-
80	Risultato netto delle attività e delle passività finanziarie al <i>fair value</i>	278	2.316	2.398	823	-1.575	-65.67
90	Utile/perdita da cessione o riacquisto di att. e pass. finanziarie	1.702	311	87	429	342	393.10
	<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	<b>133.895</b>	<b>99.848</b>	<b>94.414</b>	<b>91.577</b>	<b>-2.837</b>	<b>-3.00</b>
100	Rettifiche di valore nette per deterioramento di crediti e att. fin.	-9.098	7.716	798	-82	716	-89.72
110	Spese amministrative	-116.680	-100.895	-95.134	-107.447	-12.313	12.94
120	Rettifiche di valore nette su attività materiali	-8.033	-9.065	-9.906	-11.763	-1.857	18.75
130	Rettifiche di valore nette su attività immateriali	-1.045	-1.048	-1.261	-1.663	-402	31.88
140	Risultato netto della valutazione al <i>fair value</i> delle attività materiali e immateriali	0	-38	-1.176	0	-	-
150	Accantonamento netti ai fondi per rischi e oneri	4.902	-14.817	1.674	6.055	4.381	261.71
160	Altri proventi ed oneri di gestione	16.351	28.827	18.924	21.279	2.355	12.44
	<b>RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>	<b>20.292</b>	<b>10.528</b>	<b>8.333</b>	<b>-2.044</b>	<b>10.377</b>	<b>-75.47</b>
170	Utile (perdite) delle partecipazioni	7.407	-1.015	3.754	3.548	-206	-5.49
180	Utili (perdite) da cessione investimenti	-10	-18	-1	0	-	-
	<b>UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITÀ CORRENTE AL LORDO DELLE IMPOSTE</b>	<b>27.689</b>	<b>9.495</b>	<b>12.086</b>	<b>1.504</b>	<b>-10.582</b>	<b>-87.55</b>
190	Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	-4.045	-2.625	-4.550	-249	4.301	-95.53
	<b>UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITÀ CORRENTE AL NETTO DELLE IMPOSTE</b>	<b>23.644</b>	<b>6.870</b>	<b>7.536</b>	<b>1.255</b>	<b>-6.281</b>	<b>-83.35</b>
200	Utile (perdita) delle attività non correnti e dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-26.541	-8.944	-11.511	-7.168	4.343	-37.73
	<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	<b>-2.897</b>	<b>-2.074</b>	<b>-3.975</b>	<b>-5.913</b>	<b>-1.938</b>	<b>48.75</b>
210	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-3.744	-3.162	-1.765	-2.103	-338	19.15
220	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo	847	1.088	-2.210	-3.810	-1.600	72.40

## 10. Considerazioni conclusive

L'impegnativo programma di riordino societario previsto dal legislatore del 2007 delineato nel Piano predisposto dall'Agenzia e approvato da MISE è stato sostanzialmente concluso nell'anno 2012.

Va ricordato a riguardo che l'Agenzia, a seguito dell'autorizzazione del MISE, ha proceduto 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, operazione, questa, perfezionata a luglio 2012.

Quanto alla società Veicolo, il piano industriale presentato dalla società nei primi mesi del 2011, in considerazione del ruolo strumentale e temporaneo ad essa assegnato nel Piano di Riordino, funzionale all'azzeramento delle partecipazioni non strategiche del Gruppo, ha previsto che la *mission* della stessa potesse ragionevolmente concludersi entro l'esercizio 2015. In particolare, delle 51 partecipazioni, trasferite a Invitalia Partecipazioni per il progressivo smobilizzo, attualmente ne restano in portafoglio 38, di cui 27 in liquidazione o in amministrazione controllata o in altre procedure concorsuali.

Anche il processo di completamento strutturale della Newco Reti si è concluso nel 2011 con la creazione della società Invitalia Attività Produttive, nata dalla fusione per incorporazione di Invitalia Reti (che già nel corso del 2009 aveva incorporato Sviluppo Italia Engineering S.p.A. e Innovazione Italia S.p.A. in liquidazione) in Sviluppo Italia Aree Produttive.

Relativamente alla Newco Progetti, identificata in Italia Navigando S.p.A., le problematiche che sin dall'origine hanno caratterizzato la Società, hanno di recente trovato soluzione tramite l'operazione di scissione societaria e di permuta con Mare 2, che ha portato all'acquisizione della totale partecipazione da parte dell'Agenzia.

Gli aspetti di criticità riferiti alla Nuovi Cantieri Apuania (NCA), sono stati superati nel 2012 con la cessione dell'intera partecipazione alla società Moda Design srl (Holding proprietaria del gruppo Tecnomar-Admiral, primaria società cantieristica italiana); l'esercizio 2011 registra comunque gli effetti negativi collegati alle elevate perdite riferite alla citata Nuovi Cantieri Apuania, mantenuta in attività su richiesta del Ministero dello Sviluppo Economico, cui l'Agenzia ha fatto fronte.

Nel 2011 si segnala un incremento dell'organico anche per effetto dell'assorbimento di parte delle risorse umane della soppressa IPI (Istituto per la Promozione Industriale), attuato per legge, e dall'uscita dal perimetro del Gruppo delle residue partecipazioni in società regionali. 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. Quanto ai risultati dell'esercizio va segnalato che il conto economico chiude con un utile (0,5 milioni), in flessione rispetto a quanto registrato nell'anno precedente. Tale risultato sconta gli effetti derivanti dalla minore redditività delle nuove commesse nonché dalla perdita di Nuovi Cantieri Apuania.

L'analisi dello Stato Patrimoniale, a raffronto con l'anno precedente, espone un incremento delle attività, delle passività di 17,1 milioni di euro, per l'effetto combinato derivante dall'aumento dei crediti e dei fondi di terzi in gestione. Il patrimonio netto aumenta di 558.000 euro.

Il Conto economico consolidato espone un risultato negativo di 5,9 milioni (che peggiora il risultato del 2010 pari a -3,9 mln) di cui 2,1 milioni di competenza di terzi. Tale risultato trova causa soprattutto nelle perdite relative a Nuovi Cantieri Apuania S.p.A. (-5,4 milioni di euro).

Lo Stato patrimoniale consolidato presenta, infine, un incremento delle attività pari a circa 73,2 milioni di euro da attribuirsi prevalentemente alla valorizzazione delle rimanenze relative alle attività delle controllate Infratel e Italia Turismo, entrambe impegnate nella realizzazione di consistenti programmi di investimento.

A handwritten signature in black ink, consisting of several large, overlapping loops and a final vertical stroke on the right side.

AGENZIA NAZIONALE PER L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI  
E LO SVILUPPO D'IMPRESA (INVITALIA)

---

# BILANCIO D'ESERCIZIO 2011

PAGINA BIANCA

## **ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO**

### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

---

**Presidente**

Giancarlo INNOCENZI BOTTI

**Amministratore Delegato**

Domenico ARCURI

**Consiglieri**

Silvana CERAVOLO  
Federico EICHBERG  
Lorenzo GORGONI

### **COLLEGIO SINDACALE**

---

**Presidente**

Sofia PATERNOSTRO

**Sindaci effettivi**

Fabio PETTINATO  
Carlo FEROCINO

**Sindaci supplenti**

Mauro D'AMICO  
Benito DI TROIA

**SOCIETA' DI REVISIONE**

PricewaterhouseCoopers SpA

---

PAGINA BIANCA

## **INDICE**

### **RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE**

- A) Quadro normativo di riferimento e operazioni societarie
- B) Attività della capogruppo e delle società controllate nel corso dell'esercizio 2011
- C) Organizzazione e risorse umane
- D) Commenti alla situazione economica e patrimoniale consolidata
- E) Esposizione a rischi
- F) Eventi successivi
- G) Evoluzione prevedibile della gestione
- H) Informativa ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

### **SCHEMI DEL BILANCIO**

- Stato Patrimoniale
- Conto Economico
- Prospetto della redditività consolidata complessiva
- Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato
- Rendiconto finanziario

### **NOTA INTEGRATIVA**

- Parte A – Politiche Contabili
- Parte B – Informazioni sullo Stato Patrimoniale
- Parte C – Informazioni sul Conto Economico
- Parte D – Altre informazioni

### **ALLEGATI ALLA NOTA INTEGRATIVA**

### **ATTESTAZIONE SUL BILANCIO CONSOLIDATO AI SENSI DELL'ART. 81 TER DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI**

### **RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE**

### **RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE AI SENSI DELL' ART.14 e 16 D.LGS. 27 gennaio 2010 n. 39**

PAGINA BIANCA

## **Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla Gestione**

PAGINA BIANCA

## PREMESSA

Signori Azionisti,

**il 2011 può essere definito l'esercizio nel quale dalla focalizzazione delle strategie e delle azioni dell'Agenzia e del Gruppo verso la ristrutturazione delle proprie attività si è passati alla concentrazione di strategie ed azioni verso il perseguimento di obiettivi di sviluppo.**

In sostanza, si è riusciti a valorizzare definitivamente l'imponente opera di razionalizzazione e dismissione realizzata nel precedente triennio, su mandato del Governo e del Parlamento, caratterizzando così l'Agenzia e le controllate mantenute all'interno del perimetro quale un Gruppo pubblico dedicato allo sviluppo.

Il Paese si è quindi finalmente dotato di un'Agenzia per lo Sviluppo, come tutte le nazioni avanzate a noi simili. Non solo: tale Agenzia, alla stregua di quanto accade in altri paesi, è, e potrà sempre più essere, una sorta di "braccio operativo" della Pubblica Amministrazione per fronteggiare le emergenze derivanti dalla crisi economica e produttiva che affligge il sistema globale, essendo dedicata alla pianificazione ed implementazione di politiche industriali anticicliche, appunto volte alla ricerca di obiettivi di crescita del sistema economico e produttivo.

L'Agenzia Nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa ha, infatti, di fatto portato a termine il proprio piano cosiddetto di riordino e dismissioni, disposto dal legislatore ed alla base delle azioni poste in essere nel precedente triennio ed ha coerentemente avviato una nuova fase del proprio ciclo di vita, finalizzata al perseguimento di obiettivi di sviluppo.

Invitalia tende oramai ad esercitare definitivamente la nuova missione istituzionale, ovvero quella di essere una componente essenziale nell'ideazione, pianificazione, progettazione, implementazione e monitoraggio delle politiche per lo sviluppo del Paese, con particolare riguardo alle aree più deboli del nostro territorio, quali anzitutto il Mezzogiorno, nonché ai settori industriali più strategici per l'economia del Paese.

Pertanto, **il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia ha approvato il 25 Febbraio 2011 il "Piano di Sviluppo**, poi inviato al Ministero dello Sviluppo Economico per l'ulteriore approvazione prevista dalla normativa, descrittivo del nuovo approccio strategico, del posizionamento competitivo e del modello economico, finanziario, dimensionale ed organizzativo. Nel seguito è stato poi approvato ed implementato **il nuovo modello organizzativo dell'Agenzia e del Gruppo**, che ha dato vita ad una rinnovata, coerente, dimensione operativa.

Questa sorta di "evoluzione strategica", si fonda anzitutto sul presupposto di organizzare e sistematizzare, quali vettori fondamentali per il perseguimento della propria missione, tre differenti direttrici, tra loro concorrenti, rispettivamente focalizzate sullo sviluppo delle imprese, sulla crescita dei territori e sull'attrazione di investimenti esteri.

Non solo: la strategia trova la sua implementazione mediante una sommatoria di azioni aventi come requisito fondamentale quello di perseguire lo sviluppo del Paese attraverso la connessione tra la domanda di crescita dei territori e dei settori industriali con l'offerta di adeguati incentivi allo sviluppo e di agevolazioni per la crescita di quei territori e di quei settori.

L'aspirazione dell'Agenzia è quella di consolidare, nel triennio, la sua mission di agente fondamentale per lo sviluppo del paese e, in particolare, di attuatore delle politiche di sviluppo del Mezzogiorno, come soggetto capace di progettare, integrare e gestire il sistema di interventi e misure a sostegno dello sviluppo.

Le principali "milestones" individuate in questo modello sono:

- l'attuazione del piano per il Sud;
- la gestione dei nuovi incentivi;
- gli interventi sulle aree di crisi;

- l'integrazione degli strumenti, attuali e potenziali, per lo sviluppo.

Il perseguimento di tali obiettivi ha comportato, nell'esercizio 2011, la **necessità di ricorrere a modifiche del modello organizzativo** dell'Agenzia e del Gruppo ed alla **introduzione di sistemi di pianificazione e controllo**, finalizzati ad una migliore allocazione delle risorse in coerenza con le normative comunitarie in merito alla valorizzazione dei ricavi, nonché alla ulteriore **razionalizzazione delle società controllate** finalizzata al raggiungimento di più puntuali forme d'integrazione, che possano portare ad un modello dinamico e sistemico.

### **Il piano di sviluppo 2011-2013**

Il presupposto da cui muove il piano è ovviamente la conclusione della fase di ristrutturazione della strategia di portafoglio del Gruppo, del riordino delle proprie operazioni, del contenimento selettivo delle risorse umane dedicate, dell'introduzione di nuovi meccanismi operativi e di interrelazione tra l'Agenzia e le varie componenti del Gruppo stesso.

In sostanza, se Sviluppo Italia nel 2007, all'avvio del piano di riordino, era un conglomerato di partecipazioni, stratificatesi nel tempo e nello spazio, legittimate anzitutto in quanto capaci di distribuire risorse sui territori, Invitalia è ora un'**Agenzia per lo Sviluppo**, con una struttura normalizzata e un insieme, ordinato e semplificato, di società controllate, legittimate anzitutto in quanto capaci di concorrere all'implementazione delle politiche pubbliche per la crescita e il riequilibrio territoriale.

La declinazione di questo rinnovato ruolo è stata ricercata già nel 2001, attraverso alcune azioni fondamentali, quali:

- la progettazione e la gestione di un sistema moderno di agevolazioni ed incentivi per la crescita (si pensi anzitutto ai nuovi **Contratti di sviluppo**);
- l'attuazione di grandi programmi pluriennali e di specifici progetti annuali attraverso i quali indirizzare i territori verso traiettorie di crescita sostenibile (si pensi al ruolo di **program manager per il recupero del sito archeologico di Pompei**);
- l'implementazione di attività di supporto alla Pubblica Amministrazione, Centrale e Regionale, per generare un'accelerazione nel tempo e una finalizzazione nello scopo delle opportunità di sviluppo da esse promosse (si pensi alle attività di **assistenza tecnica al Ministero dello Sviluppo Economico sul PON Ricerca e Competitività**);
- la realizzazione diretta di progetti di sviluppo nei settori più strategici, mediante le proprie controllate (si pensi alle attività di **Infratel Italia** volte alla realizzazione delle reti a banda larga nelle aree deboli e quindi al **recupero del digital divide** endogeno al nostro Paese).

Il Piano di sviluppo ha di conseguenza prodotto una coerente innovazione nel modello organizzativo, che prevede la costituzione di tre aree, cosiddette "di linea", rispettivamente dedicate alla gestione dell'offerta di sviluppo (**finanza e impresa**), della domanda di sviluppo (**competitività e territori**), dei programmi strategici e dei progetti comunitari (**programmazione comunitaria**), nonché di un'ulteriore area di linea (**integrazione strategica**), volta essenzialmente a ricercare e sistematizzare l'incontro tra la domanda di sviluppo, emergente dai territori e/o dai settori industriali strategici e l'offerta di sviluppo, derivante dal portafoglio di competenze, agevolazioni, incentivi e programmi, di cui è dotata e/o si avvale l'Agenzia.

Nel corso dell'esercizio, sono state concentrate nelle aree di linea oltre il 70% delle risorse umane del Gruppo.

A tali aree si affiancano oramai solo due aree di staff, rispettivamente vocate alla gestione dei processi di **pianificazione e controllo strategico** e della totalità dei servizi generali e di staff per l'intero Gruppo (**servizi corporate**).

La centralità e la focalizzazione delle attività di attrazione degli investimenti esteri è stata infine confermata prevedendo a questo fine una struttura dedicata, direttamente alle dipendenze dell'Amministratore Delegato e di cui si avvale il Presidente dell'Agenzia, che offre il proprio contributo operativo in tale ambito.