

9. Considerazioni conclusive

Con l'esercizio 2012 è stata sostanzialmente completata l'attuazione del Piano di riordino e dismissione delle partecipazioni nei settori non strategici; Piano approvato con decreto 31 luglio 2007 del Ministero dello sviluppo economico successivamente aggiornato e integrato. Ultimi, definitivi adempimenti sono intervenuti nell'anno 2013 con la cessione ad Invitalia Partecipazioni - società veicolo deputata alla dismissione delle partecipazioni non strategiche - delle ultime tre società regionali, prive ormai di attività operative e risorse umane: Sviluppo Italia Calabria, Campania e Sardegna.

Nel corso del 2012, ma più ancora nel 2013, il ruolo dell'Agenzia, in qualità di soggetto istituzionale preposto all'attuazione delle politiche di sviluppo del Paese, ha segnato un deciso rafforzamento.

Ne sono conferma i nuovi compiti di recente assegnati ad Invitalia. Fra i più significativi, va ricordata in primo luogo la possibilità di stipulare convenzioni con la P.A. in qualità di centrale di committenza, ai sensi del Codice dei contratti pubblici e ai fini di assistenza tecnica specie per le attività e gli interventi riguardanti le aree sottoutilizzate del Paese (art. 29 bis d.l. 83/2012, convertito con l. 7.8.2012 n.134).

Inoltre, merita segnalazione il ruolo di coordinamento degli interventi ricompresi nei contratti istituzionali di sviluppo, affidato ad Invitalia con l'art. 9 del d.l. 69 del 2013, convertito con legge 69/2013.

Speciale investitura è stata poi riconosciuta all'Agenzia con il "Piano Destinazione Italia" (d.l. 23/2013 n. 145) che, con riferimento alle attività di attrazione degli investimenti esteri, ha individuato la società come unico soggetto attuatore di un programma strategico di rilievo per l'economia del Paese.

Da sottolineare il versante degli aiuti alle piccole imprese meridionali, ove importante ruolo è stato riservato ad Invitalia con il d.l. 179 del 2012, convertito con legge 221/2012, in tema di agevolazione alle piccole imprese innovative nelle Regioni Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia.

Quanto alle iniziative istituzionali, va segnalato come, nel novembre 2012, a seguito delle modifiche intervenute nello scenario di riferimento delle attività dell'Agenzia, sia stato approvato un aggiornamento al Piano industriale con l'obiettivo di orientare la spesa per lo sviluppo su speciali ambiti strategici con prioritario riferimento all'esigenza di crescita dei territori.

Sempre nel corso del 2012 è stato completato il processo di riorganizzazione della Capogruppo, avviato nel 2011, ove nella gestione dell'organico è stato perseguito

e attuato un ulteriore spostamento di numerose risorse umane da funzioni di *staff* a funzioni di *line*, produttive di ricavi.

Quanto alla consistenza dell'organico, a seguito degli interventi realizzati nel corso dell'esercizio, fra incrementi di personale nella Capogruppo (+112 unità) e diminuzioni nelle altre società del gruppo (-14 unità), l'effetto complessivo ha comportato un aumento di 98 unità di personale. Relativamente alla Capogruppo, la consistenza del personale nel 2012 è passata da 780 a 892 unità di personale, in virtù dell'ingresso di 112 nuove risorse. Fra queste, 28 sono provenienti dalla Società regionale Campania, mentre la maggior parte delle rimanenti risorse vanno riferite all'incremento di contratti di collaborazione a termine, con esperti tecnico-scientifici utilizzati nella gestione dei progetti di innovazione industriale.

Quanto ai risultati di esercizio, il conto economico chiude con un utile (0,6 milioni), in aumento (+ 14,9%) rispetto a quanto registrato nell'anno precedente.

L'analisi dello stato patrimoniale, a raffronto con l'anno precedente, espone un incremento del patrimonio netto del 2,1%.

Il conto economico consolidato espone un risultato negativo riferibile ad Invitalia per 1,9 milioni che, come già evidenziato nella precedente relazione di questa Corte, risente della perdita relativa a Nuovi Cantieri Apuania S.p.A. (-2,7 milioni di euro).

Lo Stato patrimoniale consolidato espone all'attivo un decremento di valore pari a circa 58 milioni di euro (-3,3%) in corrispondenza ad analogha flessione delle passività e del patrimonio netto.

Ad influire sulla diminuzione dell'attivo consolidato sono soprattutto le attività finanziarie disponibili per la negoziazione (-24 milioni) e i crediti (-31 milioni).

Quanto al passivo, i principali decrementi riguardano i debiti (-19 milioni) e le passività associate a gruppi di attività in via di dismissione (-33 milioni).



**INVITALIA – AGENZIA NAZIONALE PER L’ATTRAZIONE DEGLI
INVESTIMENTI E LO SVILUPPO D’IMPRESA SPA**

ESERCIZIO 2012

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PREMESSA

Signori Azionisti,

L'esercizio 2012 si colloca in un quadro di riferimento particolarmente critico, in cui la crisi economico - finanziaria globale continua a produrre i suoi effetti negativi sul sistema socio-economico e produttivo del paese, in qualche caso accentuandone addirittura la portata.

In tale contesto, le azioni da parte delle istituzioni governative, anzitutto, tese alla salvaguardia dei fondamentali, sia patrimoniali che finanziari del Paese, di rado sono risultate compatibili con il perseguimento della crescita del sistema economico e produttivo e con il recupero del divario di sviluppo; ciò ha tra l'altro determinato un ulteriore contenimento delle risorse pubbliche disponibili per le diverse attività cui l'Agenzia è istituzionalmente preposta.

La necessaria focalizzazione sulla "messa in sicurezza" dei conti pubblici ha, infatti, di fatto, impedito la destinazione di adeguate risorse alle politiche per la crescita. Le priorità nell'agenda del Governo, nonché la loro tempistica evolutiva hanno inoltre solo parzialmente consentito la razionalizzazione delle risorse pur disponibili e la loro successiva riallocazione, almeno sul versante delle politiche industriali.

Maggiore, invece, è stata l'attenzione e l'azione nella governance dei fondi destinati allo sviluppo e alla coesione, quindi primariamente dedicati alle aree deboli del Paese, quali anzitutto il Mezzogiorno.

In tali ambiti, però, la naturale tempistica della spesa, il cronico divario temporale tra le decisioni di allocazione (o riallocazione), il momento della progettazione ed implementazione dei connessi interventi e la consuntivazione dei risultati effettivi impedisce ancora di apprezzarne i risultati, di misurare gli esiti, di verificare le traiettorie.

In sostanza, la politica economica e fiscale ha costretto a mettere da parte la politica industriale. L'avvicinarsi nel Governo del Paese non ha poi permesso neppure di correggere, razionalizzare le risorse comunque destinate alla crescita del sistema produttivo. Molto è invece stato fatto sul versante delle politiche di coesione, ma con effetti non ancora misurabili.

In tale contesto, l'Agenzia e le sue azioni si sono dovute necessariamente collocare. Il suo ruolo, con altrettanta sintesi, si è consolidato sul versante del contributo alle politiche industriali, anzitutto peraltro focalizzato sulla gestione dei fondi europei a ciò comunque destinati, nonché sulle crisi dei territori e dei sistemi produttivi. Accresciuto, sia qualitativamente sia quantitativamente, è risultato invece il contributo di Invitalia sul versante delle politiche di coesione, nell'ambito delle quali ha incrementato il portafoglio dei propri servizi e l'articolazione delle proprie funzioni.

Quanto, infine, alle politiche di attrazione degli investimenti esteri, nel corso del 2012 si è purtroppo accresciuta l'entropia istituzionale, con decisioni solo in parte coerenti con la missione conferita ad Invitalia dal Parlamento, in occasione della promulgazione delle norme per il suo riordino.

L'Agenzia ha pertanto proseguito la propria attività, in una logica conservativa e purtroppo non evolutiva, che si auspica possa rapidamente essere modificata, restituendo ad Invitalia la centralità necessaria e gli strumenti, anche finanziari, adeguati atti a perseguire anche tale missione istituzionale.

Il forte peggioramento dei dati occupazionali, in particolare quelli giovanili e nel Mezzogiorno, e l'aumento delle crisi industriali e di settore, la difficoltà crescente mostrata dalle amministrazioni pubbliche ad attuare piani e programmi finalizzati allo sviluppo territoriale che, per la prima volta da molti anni, pur in presenza di un positivo ridisegno delle strategie nonché di una pregiata riallocazione dei fondi disponibili, fanno segnare un arretramento della capacità di realizzazione e spesa delle politiche di coesione, impongono, all'Agenzia di consolidare la sua mission di agente al servizio della crescita e dello sviluppo del paese, quale soggetto capace di progettare, integrare e gestire il sistema di interventi e misure a ciò destinate.

In tale ambito, si segnalano alcuni elementi di novità dell'assetto delle politiche di sviluppo e coesione occorsi nel 2012.

In primis l'avvio del "Piano di Azione Coesione" (PAC) che sulla base di una cooperazione rafforzata con la Commissione Europea ha rivisto l'allocazione delle risorse nazionali rientranti nel Quadro Strategico Nazionale 2007 - 2013 rifocalizzandola su alcune priorità (innovazione e ricerca, agenda digitale, competitività, aree di attrazione culturale, inclusione sociale). Il Piano ha finanziato alcune misure di interesse per l'Agenzia. In particolare sono stati previsti stanziamenti per l'Autoimpiego e l'Imprenditorialità Giovanile oltre a risorse per favorire progetti strategici di grandi dimensioni a valere sui Contratti di Sviluppo, nonché fondi per aree di attrazione culturale.

Molto rilevante è stato poi lo sforzo finalizzato ad imprimere l'indispensabile accelerazione all'avanzamento della Programmazione Nazionale e Comunitaria 2007/2013 realizzato tanto dalle Amministrazioni Centrali quanto da quelle Regionali su impulso del Ministro per la coesione territoriale. Altrettanto importante è stato il contributo fornito da Invitalia al conseguimento di questi, seppur parziali, risultati che hanno fatto sì che il disimpegno automatico delle risorse comunitarie non spese fosse ridotto al minimo.

Al riguardo si segnala che il 24 gennaio 2012 è stato emanato il Decreto Legge (art. 55 bis L.27/2012) che consente alle amministrazioni centrali di avvalersi delle convenzioni con l'Agenzia per le attività economiche finanziarie e tecniche per la realizzazione di interventi di rilevanza strategica per la coesione territoriale, finanziati con risorse nazionali e comunitarie, anche mediante finanza di progetto.

Nei primi mesi dell'anno è stato inoltre avviato il supporto tecnico per lo start-up del "Grande Progetto Pompei" e nel mese di Aprile è stato stipulato un protocollo d'intesa con l'Agenzia del Demanio finalizzato alla realizzazione di un programma volto a supportare la Pubblica Amministrazione nella concreta attuazione di interventi di valorizzazione urbanistica e sviluppo immobiliare del patrimonio pubblico. In entrambi i casi, l'intervento dell'Agenzia si è caratterizzato per la forte componente di innovazione del rapporto tra amministrazioni dello Stato finalizzato a dare efficacia realizzativa ad interventi da molto tempo auspicati ma poco o con grande difficoltà realizzati.

Nel 2012 è stata perfezionata in termini organizzativi ed economici l'acquisizione delle attività e delle risorse già appartenenti al soppresso Istituto per la Promozione Industriale e, nel secondo semestre, sono state avviate le molteplici attività propedeutiche al trasferimento della componente aziendale di Promuovi Italia inerente le attività a favore del Ministero dello Sviluppo Economico, come disposto dalla normativa (art 12 co.71 e 72 del D.L. 95/2012, convertito nella legge 135/2012).

Sul fronte dell'organizzazione interna all'Agenzia si segnala che l'incremento delle commesse con remunerazione "a costo" ha imposto un ulteriore sforzo teso alla massimizzazione dei ricavi sia attraverso accurate politiche di allocazione e dimensionamento delle risorse umane impiegate, sia con l'implementazione di un complesso di azioni tendenti ad una puntuale allocazione dei costi diretti.

Altrettanta attenzione è stata posta al contenimento degli altri costi, anche considerando le innovazioni normative introdotte dalla c.d. *spending review*. A riguardo, l'Agenzia, oltre a condividere le consistenti economie già realizzate attraverso l'azione del management a partire dal 2007 in attuazione del Piano di riordino e dismissioni, ha identificato ulteriori, marginali, manovre di contenimento dei costi, avviandone la realizzazione.

Il documento, approvato dal CdA dell'11 luglio 2012, è stato quindi recepito in un aggiornamento del Piano di Sviluppo 2011-2013, successivamente approvato dal MISE.

Tale aggiornamento prevede per l'Agenzia, oltre alla attivazione di ulteriori attività a valere su nuove misure previste per la crescita, la realizzazione di ulteriori economie di bilancio e contenimento della spesa, confermando il modello strategico e le linee guida già tracciate.

Nello specifico, nel corso dell'esercizio, anche in relazione alla crescita dimensionale derivante dai provvedimenti legislativi relativi al trasferimento di attività e risorse di altri Enti, sono stati introdotti nuovi strumenti di pianificazione, controllo e gestione, la cui realizzazione ha comportato considerevoli investimenti, in termini di organizzazione, di formazione delle risorse umane e di sviluppo dei sistemi informativi di supporto. Nel 2012, infatti, sono stati avviati, ed in parte completati, i sistemi di rendicontazione, di digitalizzazione documentale (cd. "dematerializzazione") e di gestione del personale, nonché la radicale innovazione del sistema ERP aziendale. Inoltre, per l'Area Finanza ed Impresa, la realizzazione di una piattaforma per la gestione integrata di tutti gli incentivi gestiti.

Il processo continuo di riallocazione delle risorse dalle aree di staff a quelle di produzione dei ricavi (line) ha consentito di rovesciare radicalmente il rapporto iniziale (63% e 37%) tra le due componenti da cui aveva preso le mosse l'azione del management dopo l'approvazione del Piano di riordino. Attualmente, infatti, il 70% del personale dell'Agenzia è dedicato alle attività di line e solo il 30% ai servizi di staff. Tutte le risorse impiegabili o riconvertibili in attività di produzione sono state allocate in aree di line o impiegano la gran parte del proprio tempo in attività rendicontabili, ovvero produttive di ricavi.

È stato, inoltre, perfezionato un processo di concentrazione all'interno dell'Agenzia della erogazione dei servizi di supporto alle società del Gruppo, nella logica di aumentare la capacità di governance, rendere più efficienti le gestioni e mantenere snelle le strutture operative delle Controllate.

Nonostante le azioni intraprese, la progressiva contrazione del perimetro delle attività "a tariffa" e la loro sostituzione con quelle rendicontate "a costo" determina una crescente difficoltà a conseguire il pareggio di bilancio con gli attuali volumi di attività, tenuto anche conto che alcuni dei principali strumenti operativi (Tit. I e II del D.lgs. 185/00, nonché l'attrazione investimenti) soffrono da tempo di una limitata, o nulla, dotazione di fondi.

Per quanto riguarda le agevolazioni finanziarie disciplinate dalle leggi 181/89 e 513/93, a far data dal 26.06.2012, è stato sospeso il ricevimento delle domande a sportello. Infatti, per effetto del DL n.83 del 22 giugno 2012, le nuove iniziative potranno essere considerate agevolabili solo nell'ambito di specifici progetti di riconversione e riqualificazione industriale, adottati mediante appositi accordi di programma, frutto dell'attività integrata e coordinata di amministrazioni centrali, regioni, enti locali e di soggetti pubblici e privati.

Pur nella criticità della situazione descritta l'Agenzia è riuscita a conseguire anche nel 2012 un risultato positivo in lieve utile che ha consentito di assorbire anche le ulteriori perdite della NCA (Nuovi cantieri Apuania), società da tempo considerata fuori perimetro, la cui cessione è stata perfezionata alla fine del 2012.

A tale riguardo è utile sottolineare come il modello di business ormai consolidatosi (ritagliato entro una dimensione accuratamente contenuta), la modalità di generazione dei ricavi ad esso

connessa (oramai prevalentemente "a costo"), le reiterate acquisizioni di altre aziende pubbliche richieste nel frattempo da norme di legge (IPI prima e Promuovi Italia poi) la storica riduzione del capitale sociale e l'andamento dei mercati finanziari (proventi finanziari pari a poco più di un terzo di quelli del 2007) inducono ad alcune considerazioni che è opportuno qui esplicitare.

In sostanza il risultato economico dell'Agenzia, in assenza di modifiche strutturali nei meccanismi di generazione dei suoi ricavi (che, al contrario di altre aziende/enti pubblici sono intrinsecamente connessi alle attività svolte e privi di una redditività anche potenziale e non contemplano alcun contributo economico legato al perseguimento della sua missione) è destinato non solo ad essere intrinsecamente contenuto ma ad essere direttamente correlato alla scala, ovvero alla dimensione complessiva delle attività svolte nel corso dell'esercizio. Il modello di business oramai definitivamente implementato, che ha consentito un sostanziale contenimento dei costi complessivi (misurabile in circa trecento milioni di euro nel periodo successivo all'approvazione del piano di riordino, ovvero negli ultimi cinque esercizi) non permette più la sopportazione di "oneri impropri" (ad esempio, le perdite derivanti dal mantenimento "coatto" all'interno del perimetro di attività o controllate strutturalmente in perdita come è stato per Nuovi Cantieri Apuania), né la realizzazione di attività connesse alla propria missione istituzionale ma non remunerate, neppure attraverso la rendicontazione "a costo" (ad esempio, negli ultimi due esercizi, le azioni tese all'attrazione di investimenti diretti esteri).

Al riguardo, è stata perciò avviata un'interlocuzione, per ora allo stadio preliminare, con il Ministero vigilante al fine di consentire una remunerazione più lineare e complessivamente più adeguata delle attività svolte. Tale interlocuzione però è ancora lungi dal produrre effetti reali sul conto economico di Invitalia.

Il modello organizzativo

Il modello organizzativo è stato sostanzialmente riconfermato anche nell'aggiornamento del Piano di Sviluppo con la costituzione di quattro aree "di line", rispettivamente dedicate alla gestione dell'offerta di sviluppo (**Finanza e impresa**), della domanda di sviluppo (**Competitività e territori**), dell'innovazione dell'offerta dell'Agenzia (**Integrazione Strategica**) e dei programmi strategici e progetti comunitari (**Programmazione comunitaria**).

Nel corso dell'esercizio, come detto sono state concentrate nelle aree di line quasi l'80% delle risorse umane del Gruppo.

A tali aree si affiancano 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 posta direttamente alle dipendenze dell'Amministratore Delegato e di cui si avvale il Presidente dell'Agenzia.

Quanto alle funzioni, alle attività ed ai meccanismi operativi delle singole aree di line, nonché di quella dedicata all'attrazione degli investimenti esteri, rimandando ai successivi capitoli della relazione, l'analisi di dettaglio, appare utile richiamare le principali azioni svolte in attuazione delle più complessive strategie dell'Agenzia.

Finanza e impresa

Invitalia promuove e sostiene programmi di investimento produttivi, soprattutto nei settori innovativi e ad alto potenziale di crescita. Gestisce, per conto del Governo, la quasi totalità degli strumenti agevolativi nazionali per lo sviluppo imprenditoriale e la nascita di start up, con un'offerta articolata di servizi: dalla promozione delle opportunità, alla valutazione dei business plan, l'erogazione delle agevolazioni, il monitoraggio delle spese agevolate e la verifica dei risultati. In alcuni casi, supporta altresì il MiSE nella gestione di agevolazioni, curandone la fase valutativa e gestionale.

Nel corso del 2012 si è concluso un processo di riorganizzazione, avviato anzitutto per meglio rispondere alle caratteristiche del contesto di riferimento, che vede l'Agenzia muoversi in uno scenario caratterizzato da ridotta disponibilità di risorse pubbliche dedicate allo sviluppo, relativa capacità di investimento degli attori nazionali, crescente competizione tra paesi/strumenti per l'attrazione di investimenti diretti esteri, rinnovata attenzione al recupero del divario di sviluppo del Sud, modifica del modello di valorizzazione dei ricavi dell'Agenzia stessa. Il nuovo modello organizzativo è stato studiato per rispondere sia alle esigenze delle Amministrazioni committenti sia a quelle delle imprese proponenti e beneficiarie, permettendo al contempo di focalizzarsi nella valorizzazione e nello sviluppo delle competenze interne e nel controllo dei rischi.

Competitività e Territori

Il nuovo posizionamento dell'Agenzia ha tra l'altro imposto il passaggio di questa funzione da fornitore di assistenza e supporto alle Amministrazioni Centrali a quello di "program manager", ovvero di gestore dell'intero percorso, dall'ideazione fino al controllo dell'attuazione, delle politiche per la competitività dei territori e il recupero dei divari territoriali. Il ruolo conferito all'Agenzia nell'implementazione delle politiche per lo sviluppo, particolarmente focalizzato sulle politiche per la coesione territoriale, da un lato, il rinnovato contesto istituzionale ed economico ed i cronici ritardi nell'avanzamento dei programmi, nazionali e comunitari, atti a finanziare i nuovi interventi strategici, dall'altro, hanno quindi ispirato una profonda ripermimetrazione degli ambiti di intervento dell'Agenzia, la definizione di nuovi contenuti e l'implementazione di nuove modalità operative a sostegno della competitività dei territori.

Al riguardo sono state introdotte dal Governo le cosiddette Azioni di Sistema, affidate nel 2012 all'Agenzia, con l'obiettivo di sostenere e sviluppare nuovi progetti per investimenti strategici, anche al fine di accelerare la capacità di spesa delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte. Ciò sancisce ulteriormente il riconoscimento di Invitalia quale acceleratore delle politiche per lo sviluppo.

E' utile, altresì, ulteriormente richiamare il ruolo di supporto tecnico ed operativo che i Ministeri dei Beni e delle Attività Culturali e della Coesione Territoriale hanno affidato ad Invitalia per la definizione ed attuazione del "Grande Progetto Pompei". In tale ambito Invitalia rende possibile, realizzando le attività di verifica di fattibilità, progettazione e supporto operativo al Ministero dei Beni culturali, la realizzazione degli interventi di messa in sicurezza, conservazione, tutela e sviluppo di uno dei siti archeologici più importanti al mondo.

Infine, una menzione va alle attività volte all'attuazione della riforma dei Servizi Pubblici Locali che prevedono l'affiancamento dell'Agenzia alle Amministrazioni regionali meridionali per l'attuazione di interventi finalizzati alla liberalizzazione dei servizi, anche attraverso la privatizzazione delle società partecipate pubbliche, di recente oggetto di iniziative governative nell'ambito della cd *spending review*.

Programmazione Comunitaria

A valle della soppressione dell'IPI (Istituto per la Promozione Industriale) Invitalia ha avviato una nuova linea di attività, provvedendo a creare un'apposita struttura organizzativa, dedicata alla sua implementazione. E' stata perciò strutturata un'articolata e completa offerta di servizi di Assistenza Tecnica che integra l'esperienza di risorse provenienti dal soppresso Istituto per la Promozione Industriale, con la tradizionale expertise nella messa a punto di misure e strumenti per l'erogazione degli incentivi. L'Agenzia si propone pertanto come partner delle Amministrazioni centrali e regionali oltre che per le attività di Assistenza Tecnica, anche per il supporto alla partecipazione a bandi comunitari, alla gestione di azioni di affiancamento e capacity building e per l'assistenza allo sviluppo e all'attuazione della programmazione comunitaria.

Attrazione Investimenti Esteri

Le attività sono state posizionate in una struttura dedicata, che a partire dal 2006 ha continuato, pur nelle difficoltà di cui si è detto, nonché in una crescente "entropia normativa",

a realizzare una strategia tesa alla valorizzazione dell'interazione dell'Agenzia con le altre reti e soggetti operanti in ambiti contigui a quello proprio dell'attrazione degli investimenti esteri (rete diplomatico-consolare ed ex Ice; Amministrazioni regionali; Confindustria e Unioncamere; banche d'affari italiane ed estere e altri soggetti privati dell'Invitalia Business Network).

Le attività di attrazione investimenti dal 2012, come detto, non dispongono di alcuna copertura finanziaria. Il Consiglio di Amministrazione, in coerenza con il ruolo attribuito all'Agenzia dalla legislazione in vigore, ha deciso di fornire comunque continuità, per quanto possibile, alle azioni del relativo e precedente Programma Operativo garantendo un presidio istituzionale e operativo finanziato direttamente con fondi dell'Agenzia. Tuttavia, le inevitabili limitazioni di spesa hanno determinato una significativa contrazione delle attività svolte.

Nel corso del 2012, con il Decreto Sviluppo-bis, è stato altresì costituito il Desk Italia-Sportello attrazione investimenti esteri, soggetto pubblico di coordinamento territoriale nazionale per gli investitori esteri. Al momento l'operatività del Desk è stata limitatissima, per non dire nulla, e non sono state definite le modalità operative di coordinamento dello stesso con l'Agenzia e l'ICE.

Al riguardo si ribadisce l'auspicio di una crescente chiarificazione normativa ed operativa intorno alla numerosità, alla missione ed ai comportamenti dei singoli attori in ciò coinvolti.

Assetto organizzativo e risorse umane

Nell'esercizio 2012 le attività di organizzazione, gestione e sviluppo delle risorse umane sono state finalizzate alla prosecuzione della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Agenzia.

In particolare è stata ultimata la definizione del modello attraverso l'intervento organizzativo operato sulla funzione Finanza e Impresa e l'internalizzazione delle attività della controllata SVI Finance nella Capogruppo.

Il modello organizzativo definito risponde ai seguenti obiettivi:

- focalizzazione, valorizzazione e sviluppo del patrimonio di competenze aziendali;
- potenziamento della capacità di azione verso il mercato, anche in forza di una maggiore integrazione interna nella progettazione e gestione dei servizi.

Sono stati, inoltre, avviati una molteplicità di progetti finalizzati a fornire all'organizzazione la disponibilità di processi, risorse e strumenti coerenti con il nuovo modello ed a supportare efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In particolare è stata avviata una revisione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, ed implementati i nuovi sistemi informativi gestionali. Ciò ha comportato, tra l'altro, l'adeguamento dell'intero sistema procedurale in coerenza con la normativa di riferimento (D.lgs. 231, etc.).

Nel corso dell'esercizio gli interventi di gestione dell'organico sono stati finalizzati alla realizzazione di azioni di miglioramento della *chargeability* delle risorse, al suo potenziamento per la realizzazione delle attività richieste dalle commesse in portafoglio anche attraverso la stabilizzazione dei rapporti di lavoro a termine per i profili ad alto potenziale.

Conclusione piano di riordino e dismissioni

Il Piano di riordino può dirsi nel 2012 definitivamente concluso.

Da sottolineare, malgrado lo scenario economico sfavorevole, la conclusione positiva della pluriennale crisi della società NCA (Nuovi Cantieri Apuania) di Marina di Carrara, per la quale, in assenza di concrete trattative finalizzate alla privatizzazione, era stata ipotizzata la liquidazione entro la fine del 2012. NCA è ora, infatti, stata ceduta da Invitalia a Moda Design srl (Holding proprietaria del gruppo Tecnomar-Admiral) mediante il trasferimento della totalità delle sue azioni. L'accordo, approvato dal Ministero dello Sviluppo economico, è stato firmato il 21 Dicembre 2012. La società acquirente si è impegnata ad un contestuale aumento di capitale di 3,75 milioni di euro ed a garantire l'occupazione degli attuali 146 dipendenti per i prossimi 5

anni, oltre a garantire un ulteriore impegno economico di 8 milioni di euro finalizzato alla ristrutturazione e ammodernamento del sito industriale.

E' stata questa un'operazione su cui è opportuno porre l'accento. NCA era il solo cantiere navale pubblico estraneo al perimetro della holding di Stato a ciò preposta; aveva un'attività cronicamente generatrice di perdite di esercizio da oltre un decennio; era stata impedita la sua liquidazione richiesta dall'Agenzia nel 2010, per ragioni di natura "sociale". La sua privatizzazione è avvenuta malgrado la crisi generale del settore della nautica. L'acquirente è un importante gruppo privato italiano che garantisce continuità ad un sito produttivo conferendo ad esso un incremento di efficienza e di produttività.

Riassetto del Gruppo

Il Piano di Riordino e Dismissioni può dirsi definitivamente realizzato.

Oggi Invitalia detiene la totalità del capitale delle seguenti società :

- **Invitalia Attività Produttive** che fornisce una gamma completa di servizi di ingegneria e di consulenza, dalla fase di progettazione a quella di esecuzione, nel settore delle infrastrutture, dell'ingegneria ambientale e delle bonifiche;
- **Italia Navigando** che gestisce iniziative e progetti strategici nel comparto della portualità turistica. L'operazione di scissione perfezionata nel corso del 2012 ha determinato la fuoriuscita del socio privato;
- **Infratel Italia**, che ha per oggetto la realizzazione e la gestione di infrastrutture di telecomunicazioni, in attuazione del Programma di Sviluppo della Larga Banda.
- **Invitalia Partecipazioni**, che svolge la funzione di società "veicolo" ed è preposta perciò al completamento dei residui processi di dismissione.

Invitalia controlla, altresì, **Italia Turismo** (il cui 42% è posseduto da Fintecna Immobiliare) vocata allo sviluppo di iniziative ed alla gestione di asset immobiliari nel settore turistico.

Anche a seguito del Piano di Sviluppo 2011 - 2013, sono state avviate le operazioni per la liquidazione di Garanzia Italia (Confidi), avvenuta nel 2013, e per la dismissione di Strategia Italia (SGR), che si ritiene possa essere conclusa nel 2013.

E' stata altresì richiesta ed ottenuta dal MISE l'autorizzazione a procedere alla fusione per incorporazione in Invitalia di **SVI Finance**. In data 18 Gennaio 2012 si sono tenute le assemblee che hanno deliberato la fusione per incorporazione nell'Agenzia. L'operazione è stata perfezionata il 13 luglio 2012.

Cessione/liquidazione società regionali

Nel corso del 2012 è giunto definitivamente a conclusione il complesso iter relativo alla cessione o liquidazione delle diciassette società regionali.

In particolare, al termine di questo processo:

- * **11** 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, Sviluppo Italia Abruzzo, Sviluppo Italia Campania e Sviluppo Italia Calabria)¹.
- * **3** società regionali in liquidazione sono state incorporate (Sviluppo Italia Emilia Romagna, Sviluppo Italia Lombardia, Sviluppo Italia Marche) in Sviluppo Italia Piemonte in liquidazione;
- * **2** società, la stessa Sviluppo Italia Piemonte e Sviluppo Italia Veneto, sono state cedute alla controllata Invitalia Partecipazioni. Dopo la cessione, Sviluppo Italia Piemonte è

¹ In particolare, il perfezionamento delle cessioni relative alle società Sviluppo Italia Campania in liq. e Sviluppo Italia Calabria in liq. 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 ed alla Fincalabra S.p.A.. Le procedure di liquidazione delle due società sono entrate nella fase finale. Per accelerare il processo di chiusura, si è deciso di affidare la liquidazione ad Invitalia Partecipazioni.

stata oggetto di fusione per incorporazione nella stessa Invitalia Partecipazioni e Sviluppo Italia Veneto ha concluso la liquidazione nel 2012;

- * **1** società, Sviluppo Italia Sardegna sta concludendo la procedura di liquidazione. Per tale società, la Regione Sardegna, malgrado reiterate sollecitazioni anche da parte del MISE e pur essendosi impegnata in tal senso, ha rifiutato di sottoscrivere il contratto di acquisto, impedendo la conclusione del previsto trasferimento. Di conseguenza, l'Agenzia ha riavviato la procedura di mobilità del personale inizialmente revocata, risolta con la proposta di riassunzione dei 14 dipendenti di SI Sardegna nella Capogruppo, accettata da 10 di essi.

Dismissione di partecipazioni

Con la privatizzazione della società NCA, perfezionata il 21 dicembre 2012, si è definitivamente concluso anche il piano di dismissioni delle partecipazioni.

In sintesi questi i risultati raggiunti:

- l'Agenzia all'avvio della fase di riordino deteneva **216** partecipazioni (dirette e indirette);
- di queste, **64** non erano cedibili in quanto acquisite in attuazione della Legge n. 181/1989, ovvero ritenute strategiche dal Piano;
- delle restanti **152** partecipazioni (di cui 62 detenute da società regionali), **93** sono state cedute e/o liquidate² e **51**, fra dirette ed indirette, sono state trasferite alla c.d. "Società Veicolo" (Invitalia Partecipazioni S.p.A.);
- delle **8** partecipazioni rimanenti, **7** sono detenute dalla società regionale Sviluppo Italia Calabria in liquidazione. La loro cessione è pertanto legata alla prossima chiusura della liquidazione.

Esposizione a rischi

Per l'esercizio 2012 non è stata redatta la consueta relazione all'Autorità di Vigilanza che descrive il processo di controllo sull'esposizione complessiva ai rischi e sulla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (Progetto Pillar II) del Gruppo Invitalia (Circ. 216/96 della Banca d'Italia – settimo aggiornamento del 2007).

Ciò a seguito di quanto disposto dal Decreto Legislativo 13 Agosto 2010, n. 141, attuativo della Direttiva comunitaria n.48/2008 e che contiene una profonda rivisitazione della normativa relativa agli intermediari finanziari ed agli altri operatori del settore finanziario.

La Banca d'Italia, al riguardo, ha fatto presente come la progressiva dismissione, da parte dell'Agenzia, dell'attività di assunzioni di partecipazioni – attività per la quale la Società era stata a suo tempo iscritta al predetto Albo – ponesse un problema di compatibilità con l'obbligo per gli intermediari finanziari di esercitare in via esclusiva l'attività finanziaria.

In considerazione di quanto sopra, è stata presa in esame l'applicabilità ad Invitalia delle disposizioni ex art. 114, comma 2 del T.U.B. (in luogo del nuovo art. 106), che prevede la non applicabilità delle disposizioni del Titolo V T.U.B. a quei soggetti già sottoposti, in base alla legge, a forme di vigilanza sostanzialmente equivalenti sull'attività finanziaria svolta.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia (nella seduta del 7 ottobre 2011) ha perciò deliberato di non presentare alla Banca d'Italia la richiesta di iscrizione al nuovo art. 106 motivando sulla base dei seguenti elementi:

- il controllo totalitario detenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- la soggezione dell'Agenzia a poteri di indirizzo e coordinamento del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'art. 2, comma 6, D. Lgs. n. 1/1999 e del D.M. 18 Settembre 2007 e successive modifiche ed integrazioni (*"I diritti dell'azionista... sono esercitati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, d'intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico. Il Ministero dello Sviluppo Economico, d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, nomina gli organi della Società e ne riferisce al Parlamento"*);

² In particolare sono state cedute/liquidate: 19 società nel 2007; 31 nel 2008 ; 22 nel 2009, 6 nel 2010, 12 nel 2011 e 3 nel 2012.

- il controllo esercitato dalla Corte dei Conti, ai sensi dell'art. 2, comma 6 bis, D. Lgs. n. 1/1999 (*"Un magistrato della Corte dei Conti, nominato dal Presidente della Corte stessa, assiste alle sedute degli organi di amministrazione e di revisione della Società"*);
- l'attività svolta, che non è esclusivamente di natura finanziaria.

Il MEF con il decreto del 10 ottobre 2012 ha esonerato l'Agenzia dall'applicazione della disciplina di cui al titolo V del TUB (art. 114, comma 2). Si segnala per completezza di informazione che in data 16 gennaio 2013, la Banca d'Italia ha informato l'Agenzia dell'avvenuta cancellazione della Società dagli elenchi ex artt. 106 e 107 TUB.

A – QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO E OPERAZIONI SOCIETARIE

A.1 – Evoluzione del quadro normativo

Si illustrano di seguito sinteticamente i principali provvedimenti normativi, emanati nel corso dell'anno 2012, relativi all'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A.

Convenzioni tra Amministrazioni ed INVITALIA

- D.L. 24 gennaio 2012, n. 1, convertito dalla legge n. 27 del 2012
Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività
(G.U. 24 marzo 2012, n. 71, S.O.)
L'articolo 55-bis del provvedimento in oggetto consente alle amministrazioni centrali di avvalersi delle convenzioni con l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A. per le attività economiche, finanziarie e tecniche, comprese quelle di progettazione in materia di lavori pubblici, occorrenti per la realizzazione di interventi riguardanti le aree sottoutilizzate del Paese, con particolare riferimento agli interventi di rilevanza strategica per la coesione territoriale, finanziati con risorse nazionali, comunitarie e dal Fondo per lo sviluppo e la coesione, anche mediante finanza di progetto.
Il comma 2 dello stesso articolo dispone l'abrogazione dell'articolo 8 della legge n. 166/2002, che, in modo analogo a quanto previsto nel comma 1, consentiva alle amministrazioni centrali - ai fini della realizzazione di interventi riguardanti le aree depresse del Paese - di stipulare convenzioni con Sviluppo Italia S.p.A.
- D.L. 22-6-2012 n. 83 convertito dalla Legge 7 agosto 2012 n.134
Misure urgenti per la crescita del Paese.
(G.U. 26 giugno 2012 n.187 S.O.)
L'articolo 29 bis aggiunge all'art.55-bis sopracitato il comma 2 bis che prevede la possibilità per le amministrazioni interessate di avvalersi, sulla base di apposite convenzioni, dell'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa Spa, in qualità di centrale di committenza ai sensi del D.Lgs. 12-04-2006, n. 163 (*"Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE"*), al fine di accelerare l'attuazione degli interventi per lo sviluppo, con particolare riferimento a quelli riguardanti le aree sottoutilizzate del Paese, finanziati con risorse nazionali, dell'Unione europea e del Fondo per lo sviluppo e la coesione.
- **Autoimprenditorialità ed Autoimpiego (D.lgs. n. 185/00)**
Del. CIPE 23 marzo 2012 n. 36

Fondo per lo sviluppo e la coesione. Assegnazione a favore di Invitalia - Agenzia per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa - Misure agevolative per Autoimprenditorialità e Autoimpiego (D.Lgs. n. 185/2000).

(G.U. 3 luglio 2012 n.153)

La Delibera ha assegnato 60 milioni di euro in favore delle misure agevolative previste dal D.Lgs. n. 185/2000, riguardante gli incentivi all'autoimprenditorialità ed all'autoimpiego gestiti da Invitalia.

Riordino delle misure in materia di riconversione e riqualificazione produttiva di aree di crisi industriale complessa (Legge n.181/89)

- D.L. 22-6-2012 n. 83 convertito dalla Legge 7 agosto 2012 n.134

Misure urgenti per la crescita del Paese.

(G.U. 26 giugno 2012 n.187 S.O.)

L'articolo 27 disciplina il riordino delle misure in materia di riconversione e riqualificazione produttiva di aree di crisi industriale complessa modificando la Legge n. 181/89 gestita da Invitalia. Con le nuove disposizioni si individuano le finalità dei Progetti di riconversione e riqualificazione industriale orientandole sia verso misure di agevolazione agli investimenti produttivi, anche di carattere innovativo, sia alla riconversione e riqualificazione economico produttiva dei territori interessati. La disposizione, tra l'altro, prevede anche il cofinanziamento regionale degli interventi contenuti nel progetto.

Per l'attuazione delle nuove disposizioni è stato pubblicato il decreto attuativo del Ministero dello Sviluppo Economico (di concerto col MEF) sulla G.U. n. 113 del 16 maggio 2013.

Soppressione fondo salvataggio e ristrutturazione imprese in difficoltà

- D.L. 22-6-2012 n. 83 convertito dalla Legge 7 agosto 2012 n.134

Misure urgenti per la crescita del Paese.

(G.U. 26 giugno 2012 n.187 S.O.)

L'art.23, comma 7, ha soppresso (fra gli altri interventi) il fondo per il salvataggio e la ristrutturazione imprese in difficoltà (articolo 11, comma 3, del decreto legge 14 marzo 2005, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 maggio 2005, n. 80), gestito da Invitalia. Di conseguenza, a partire dalla data del 26 giugno 2012 non è stato più possibile presentare domande.

Modifiche Decreti Investimenti produttivi innovativi 6 agosto 2010

- Decreto Ministero Sviluppo Economico 5 aprile 2012

Modifica al decreto 6 agosto 2010, concernente l'attivazione degli interventi in favore di investimenti finalizzati all'industrializzazione dei risultati di programmi qualificati di ricerca o sviluppo sperimentale.

(G.U. 2 luglio 2012 n.152)

- Decreto Ministero Sviluppo Economico 9 agosto 2012

Modifiche al decreto 6 agosto 2010, di adozione del bando per l'agevolazione di programmi di investimento per l'industrializzazione di programmi qualificati di ricerca e sviluppo sperimentale.

(G.U. n. 199 del 27-8-2012)

- Decreto Ministero Sviluppo Economico 9 agosto 2012

Modifiche al decreto 6 agosto 2010, di adozione del bando di agevolazione di programmi di investimento finalizzati al perseguimento di specifici obiettivi di innovazione, miglioramento competitivo e tutela ambientale

(G.U. n. 199 del 27-8-2012)

- Decreto Ministero Sviluppo Economico 9 agosto 2012

Modifiche al decreto 6 agosto 2010, di adozione del bando per l'agevolazione di programmi di investimento riguardanti la produzione di beni strumentali funzionali allo sviluppo delle fonti di energia rinnovabili e al risparmio energetico nell'edilizia.

(G.U. n. 199 del 27-8-2012)

I decreti hanno introdotto delle modifiche volte, da un lato a semplificare l'iter istruttorio delle domande relative agli interventi, e dall'altro, ad aggiornare la normativa alle novità normative intervenute nella legislazione di riferimento. Si ricorda che i decreti del Ministero dello Sviluppo Economico del 6 agosto 2010 hanno affidato ad Invitalia, quale soggetto gestore, gli adempimenti tecnici e amministrativi riguardanti l'istruttoria delle domande e l'erogazione delle agevolazioni (ex art. 1, comma 845, della legge 27 dicembre 2006, n. 296).

Trasferimento affidamenti diretti e convenzioni da Promuovi Italia S.p.A. ad Invitalia

- D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla Legge 7 agosto 2012, n. 135

Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini.

(G.U. 14 agosto 2012, n. 189, S.O.)

L'articolo 12 dispone, con il comma 71, il trasferimento della titolarità degli affidamenti diretti disposti dal Ministero dello sviluppo economico in favore di Promuovi Italia S.p.a. e delle convenzioni in essere con il medesimo Ministero ad Invitalia.

Si ricorda che Promuovi Italia S.p.A. è un'Agenzia di assistenza tecnica che opera alle dipendenze del Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Inoltre, partecipa, attraverso il Ministero dello Sviluppo Economico, all'attuazione dei programmi di sviluppo della competitività italiana, con particolare riferimento al settore turistico, culturale ed ambientale, nell'ambito delle politiche di indirizzo fornite dalle Amministrazioni centrali e regionali committenti.

Biomasse

- D.M. Ministero Sviluppo Economico 15 marzo 2012

Modifica al decreto 13 dicembre 2011, recante il bando adottato ai sensi dell'articolo 6, comma 2, lettera c) del decreto 23 luglio 2009, per interventi di attivazione di filiere produttive delle biomasse, secondo la Linea di attività 1.1 del POI Energie rinnovabili e risparmio energetico 2007-2013

(G.U. 29 Maggio 2012 n. 124)

Il decreto modifica il decreto del 13 dicembre 2011 e fissa al 13 luglio 2012 il termine per la presentazione delle domande.

- D.M. Ministero Sviluppo Economico 9 agosto 2012

(G.U. 27-8-2012 n. 199)

Modificazioni al decreto 13 dicembre 2011, di adozione del bando per gli interventi di attivazione di filiere produttive delle biomasse.

Il decreto integra e aggiorna il decreto del 13 dicembre 2011, in particolare in materia di certificazioni e dichiarazioni sostitutive.