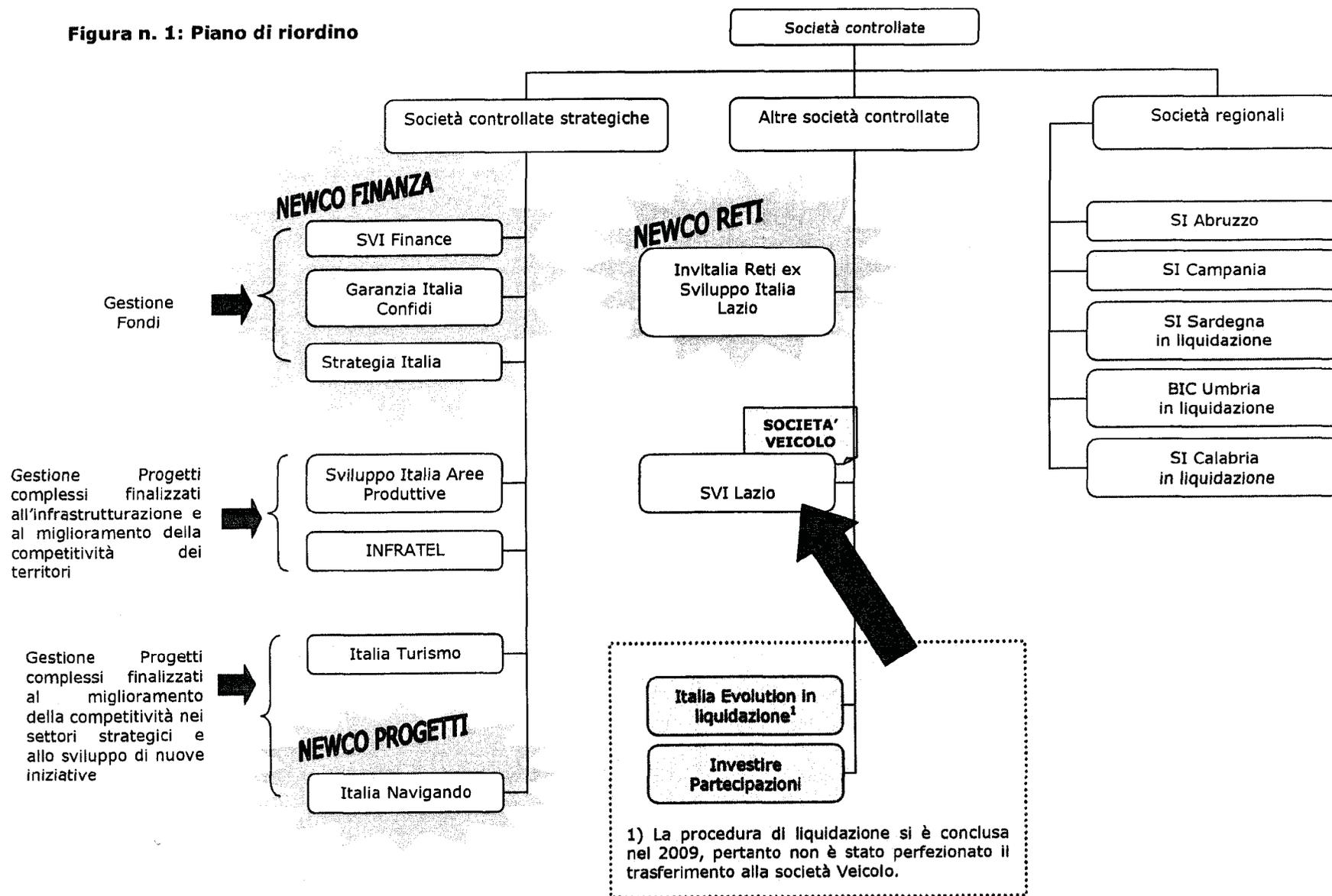


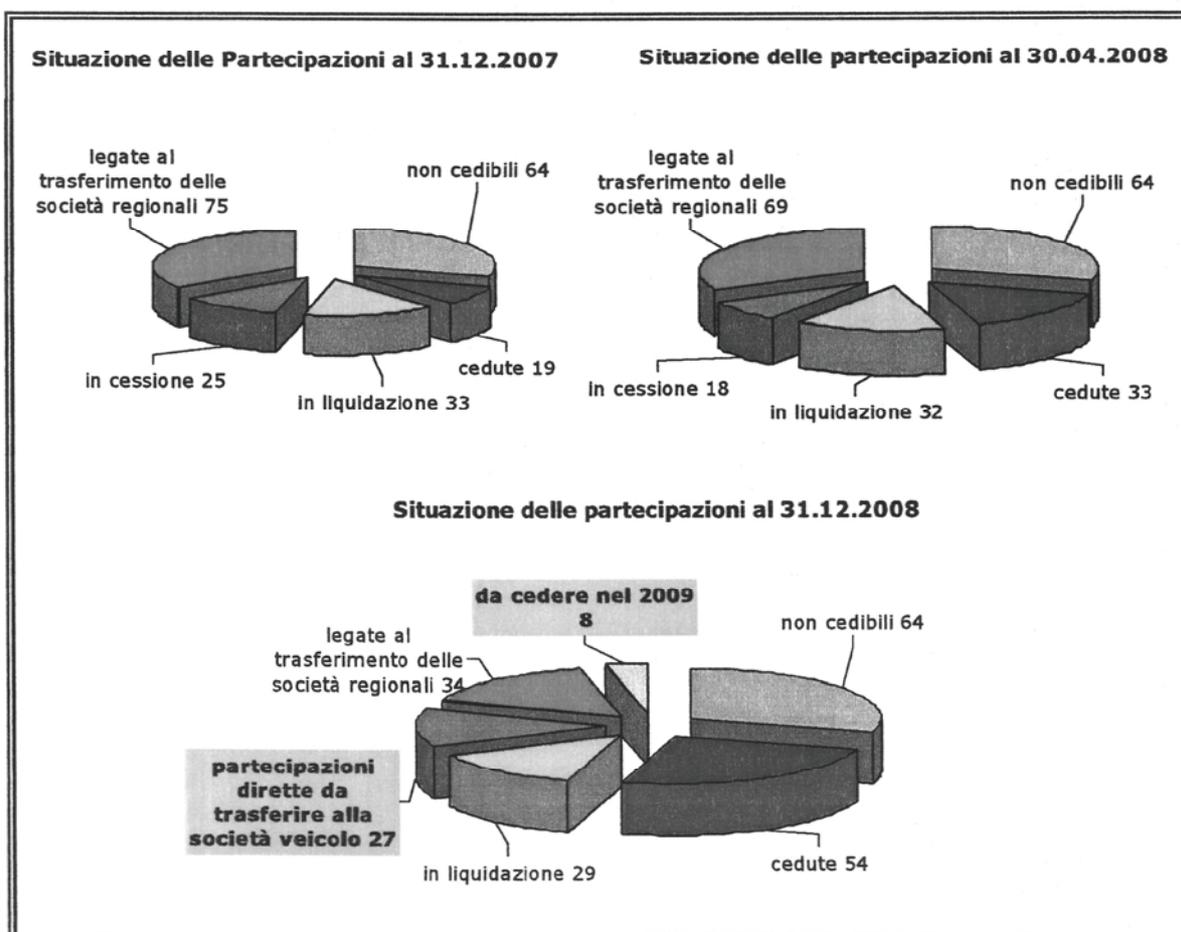
Figura n. 1: Piano di riordino



Per quanto concerne il Piano di dismissioni delle partecipazioni, il quadro va ricostruito come segue: 64 sono partecipazioni strategiche e pertanto escluse dalla cessione o non cedibili per legge; delle restanti 152 partecipazioni da dismettere, la situazione al 31 dicembre 2008 mostra che sono state cedute 54 partecipazioni, 29 sono interessate da procedure di liquidazione, 34 sono legate al trasferimento delle società regionali, 27 verranno trasferite alla società Veicolo e 8 saranno cedute nel 2009.

La figura che segue illustra lo stato di avanzamento delle dismissioni in tre diversi momenti.

Grafico n. 1: Stato di avanzamento del Piano di dismissioni delle partecipazioni



Rispetto allo stato di avanzamento del Piano di riordino e di dismissioni, la situazione si è evoluta nel corso del 2009 come segue:

- sono state trasferite alla società Veicolo 25 partecipazioni dirette (comprehensive di 26 partecipazioni indirette);

- delle 8 partecipazioni che risultavano da cedere nel 2009, ne sono state cedute 2; per quanto concerne le restanti, 2 sono state trasferite alla società Veicolo, 3 dovranno essere trasferite alla società Veicolo e, infine, per un'altra la procedura di cessione a terzi verrà formalizzata a breve;
- infine, delle 34 partecipazioni legate al trasferimento delle società regionali, ne sono state cedute 17. Le restanti saranno cedute unitamente alle società regionali che ne detengono le relative quote.

3. Il quadro finanziario delle società controllate strategiche e delle società regionali

Il quadro finanziario 2008 delle società controllate, descritto nella successiva tabella, offre un complessivo scenario negativo, anche se complessivamente migliore rispetto al precedente esercizio.

In perdita chiudono i bilanci di Sviluppo Italia Engineering (- 606 mila euro), di Italia Turismo (- 1.666 mila euro)¹³, di Investire Partecipazioni (- 9 milioni di euro), di Italia Evolution in liquidazione (- 72 mila euro), di Sviluppo Italia Lazio s.r.l. (- 472 mila euro) e di SVI Lazio spa (- 12 mila euro).

Con riferimento a **Sviluppo Italia Engineering**¹⁴, si sottolinea che la perdita, il MOL e il risultato operativo segnano un miglioramento rispetto al precedente esercizio in virtù del maggior valore di produzione realizzato nell'esercizio, dei minori accantonamenti ai fondi rischi e del miglioramento della gestione extracaratteristica.

Relativamente a **Italia Turismo**, la perdita 2008 va attribuita principalmente al risultato negativo della gestione extracaratteristica e al peggioramento del risultato operativo a causa del cospicuo incremento dei costi per consumi e servizi esterni. Nel mese di luglio 2009 il Consiglio di amministrazione ha avviato un progetto di riorganizzazione delle società controllate¹⁵, mediante una operazione di fusione per incorporazione, dettata dallo scopo di semplificare e razionalizzare la struttura delle partecipazioni di Italia Turismo e di realizzare una maggiore efficienza contabile e amministrativa, con risparmi conseguibili dall'eliminazione degli organi deliberanti e di controllo delle singole società incorporate. Inoltre nel mese di settembre 2009 il Consiglio di amministrazione dell'Agenzia ha deliberato di partecipare con una quota massima del 10%, pari a circa 6,4 milioni di euro, al finanziamento in pool richiesto da Italia Turismo a sostegno del programma di investimenti in corso. La partecipazione dell'Agenzia al finanziamento in pool è stata volontariamente limitata a 6,4 milioni di euro (rispetto agli 89 milioni richiesti), sia perché la concessione integrale delle linee di credito, in sostituzione di quelle bancarie, avrebbe comportato il superamento della soglia di concentrazione di rischio stabilita da BANKITALIA, con l'obbligo di dover effettuare delle segnalazioni specifiche, sia perché l'immobilizzo di risorse finanziarie

¹³ Il valore della perdita si riferisce ai dati di preconsuntivo 2008.

¹⁴ A seguito degli interventi attuativi del Piano di riordino – come citato – Sviluppo Italia Engineering è stata sottoposta insieme a Innovazione Italia spa in liquidazione ad una operazione di fusione per incorporazione in Invitalia Reti spa.

¹⁵ Costa di Sibari spa, Costa di Simeri spa, Le Tonnare di Stintino srl, Turistica Siracusana spa, Residence Costa Verde srl in liquidazione.

per un lungo periodo è stata ritenuta inopportuna, in un contesto normativo che tende sempre di più a ridurre la liquidità aziendale.

Tabella n. 1 : Risultati di bilancio delle società controllate

in migliaia di euro

| SOCIETA' CONTROLLATE | Capitale sociale 2007 | Capitale sociale 2008 | Patr. Netto 2007 | Patr. Netto 2008 | Valore produz. 2007 | Valore produz. 2008 | Risultato netto 2007 | Risultato netto 2008 |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| GESTIONE FONDI | | | | | | | | |
| SVI Finance | 5.000 | 5.000 | 4.952 | 4.954 | 1.240 | 1.234 | 54 | 2 |
| Garanzia Italia Confidi | 1.261 | 1.256 | 986 | 1.126 | 592 | 622 | 7 | 145 |
| Strategia Italia | 2.596 | 2.596 | 2.558 | 2.565 | 600 | 897 | 136 | 7 |
| GESTIONE PROGETTI COMPLESSI FINALIZZATI ALL'INFRASTRUTTURAZIONE | | | | | | | | |
| Sviluppo Italia Aree Produttive | 9.968 | 9.968 | 8.348 | 8.675 | 36.825 | 35.861 | - 1.477 | 27 |
| Sviluppo Italia Engineering | 3.000 | 3.000 | 4.112 | 3.506 | 12.765 | 16.117 | - 1.154 | - 606 |
| Innovazione Italia* | 1.000 | 1.079 | 1.067 | 1.079 | 8.842 | 5.794 | - 418 | 12 |
| Infratel Italia | 1.000 | 1.895 | 1.427 | 1.895 | 5.687 | 6.030 | 325 | 471 |
| <i>*in liquidazione dal 2007</i> | | | | | | | | |
| GESTIONE PROGETTI COMPLESSI FINALIZZATI AL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVA' NEI SETTORI STRATEGICI E ALLO SVILUPPO DI NUOVE INIZIATIVE | | | | | | | | |
| Italia Turismo | 128.464 | 128.464 | 150.826 | 148.620 | 5.424 | 6679 | - 871 | - 1.666 |
| Italia Navigando | 10.000 | 10.000 | 7.809 | 9.226 | 171 | 7.339 | - 2.705 | 1.467 |
| ALTRE SOCIETA' CONTROLLATE | | | | | | | | |
| Investire partecipazioni | 30.004 | 30.004 | 25.673 | 16.671 | 3.480 | 2.846 | - 2.919 | - 9.002 |
| Italia Evolution in liquidazione | 1.000 | 1.000 | 922 | 850 | 190 | 18 | - 61 | - 72 |
| Sviluppo Italia Lazio s.r.l. | - | 10 | - | 818 | - | 0 | - | - 472 |
| SVI Lazio S.p.a. | 517 | 517 | 443 | 431 | 0 | 37 | -3 | - 12 |

Con riferimento a **Investire Partecipazioni**, si registra un peggioramento del risultato di esercizio rispetto all'anno precedente per circa 6,1 milioni di euro, dovuto principalmente alla svalutazione operata sulla partecipazione della Nuovi Cantieri Apuania (-6,5 milioni di euro), solo parzialmente compensata dal lieve miglioramento del risultato della gestione operativa dovuto alla contrazione dei costi di struttura (per il passaggio in corso d'anno del personale alla capogruppo). A seguito della perdita realizzata nel 2008 (- 9 milioni di euro) e negli esercizi precedenti (- 4,3 milioni), la cui somma è superiore a un terzo del capitale sociale, l'Assemblea della società, ricorrendo gli estremi previsti dall'art. 2446 c.c., ha deliberato nel mese di aprile 2009

l'abbattimento del capitale sociale a 16,7 milioni di euro (da 30 milioni) a copertura delle suddette perdite.

Nel mese di aprile 2009, l'Agenzia ha ricevuto l'autorizzazione dal MISE per procedere alla ricapitalizzazione della Nuovi Cantieri Apuania spa mediante la ricostituzione del capitale sociale a 14,5 milioni di euro (con versamento di 3,9 milioni di euro quale ripianamento delle perdite consuntivate al 31.12.2008), operazione che è stata necessaria per garantire alla società, nell'attuale fase di recessione economica mondiale, la continuità aziendale almeno fino alla consegna, prevista per agosto 2010, dell'ultimo traghetto per il committente Grimaldi Holding, e per la salvaguardia dell'occupazione di oltre 700 unità di personale (compreso l'indotto), considerando anche i maggiori costi che verrebbero sopportati nell'ipotesi di blocco produttivo.

Va inoltre evidenziato che nel corso del 2009 si è conclusa negativamente la procedura di vendita del cantiere e che il MISE ha ritenuto opportuno rinviare le decisioni circa la eventuale messa in liquidazione della società dopo la consegna dell'ultimo traghetto Grimaldi. Anche le previsioni ad agosto 2009 hanno evidenziato ulteriori perdite accumulate pari ad oltre 5 milioni di euro che hanno fatto emergere la necessità di procedere ad una ulteriore ricapitalizzazione della società, necessaria anche al mantenimento del finanziamento in pool in essere (che richiede il mantenimento degli indici patrimoniali esistenti al momento della stipula dello stesso) con capofila BNL e al quale partecipa anche l'Agenzia con una quota del 22,31% e da una linea di credito di 3 milioni di euro concessa da BNL e garantita da Investire Partecipazioni.

Il clima è precipitato nel mese di novembre 2009, quando le organizzazioni sindacali, considerando che l'Agenzia deve procedere per legge alla dismissione della partecipazione, hanno richiesto l'impegno del Governo a garantire il mantenimento della società sotto controllo pubblico e, a sostegno della richiesta, hanno bloccato il varo della penultima nave in fase di costruzione.

Nel mese di novembre 2009 il Consiglio di amministrazione dell'Agenzia ha deliberato l'operazione di ricostituzione del capitale sociale della Nuovi Cantieri Apuania, autorizzata nel mese di dicembre dal MISE.

A seguito di alcune operazioni sul capitale, autorizzate preventivamente dal MISE, il capitale della Nuovi Cantieri Apuania è oggi detenuto dall'Agenzia direttamente per il 57,98% e, per il tramite di Investire Partecipazioni, per il residuo 42,02%.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia ha inoltre approvato il rilascio di garanzie fideiussorie che consentiranno alla Nuovi Cantieri Apuania di partecipare al

bando di gara di Rete Ferroviaria Italiana per la progettazione, la realizzazione e la fornitura di una nave per il servizio di trasporto ferroviario nello stretto di Messina.

Italia Evolution spa, posta in liquidazione con delibera assembleare del 24 maggio 2007 per l'avvenuto conseguimento dell'oggetto sociale, evidenzia un patrimonio netto positivo di 850 migliaia di euro che mostra, stante le valutazioni del liquidatore, la possibilità della società di provvedere alla copertura delle passività presenti e previste, senza dover ricorrere ad ulteriori apporti da parte dei soci. La liquidazione si è conclusa nel mese di dicembre 2009.

Riguardo a **Sviluppo Italia Lazio s.r.l.**, individuata, come detto, quale Newco Reti, va osservato che fino al termine dell'esercizio 2008 il trasferimento delle partecipazioni societarie è rimasto inattuato a causa della mancanza delle approvazioni ministeriali. Ne è conseguita nel 2008 una situazione di stallo delle attività societarie e la conseguente perdita di 472 migliaia di euro.

Nel 2009 si è invece proceduto alla trasformazione della società in Invitalia Reti spa con contestuale aumento del capitale sociale, fino all'intervenuta approvazione ministeriale che ha autorizzato la fusione per incorporazione, in Invitalia Reti spa, delle società Innovazione Italia S.pa. in liquidazione e Sviluppo Italia Engineering spa.

Infine **SVI Lazio spa**, individuata quale società Veicolo nella quale dovranno confluire le partecipazioni non strategiche, chiude nel 2008 con una perdita pari a 12 mila euro. I componenti positivi sono rappresentati principalmente da proventi straordinari riguardanti le plusvalenze realizzate dalla cessione di partecipazioni e da interessi attivi sulle disponibilità monetarie.

Positivi, ma in peggioramento rispetto al precedente esercizio, sono i bilanci di **SVI Finance spa** e **Strategia Italia**. In particolare, il risultato di esercizio di SVI Finance spa sconta l'incremento delle spese amministrative da attribuire al maggior costo degli organi sociali (+ 96 migliaia di euro) rinnovati in data 15 febbraio 2008 solo parzialmente compensati da un incremento dei proventi per prestazioni verso la capogruppo, da minori oneri sui finanziamenti concessi dagli Istituti di credito e da una riduzione dei costi amministrativi. Il risultato di esercizio di **Strategia Italia** chiude sostanzialmente in pareggio, mostrando un peggioramento rispetto al precedente esercizio, dove il risultato migliore era dipeso sostanzialmente dalle sopravvenienze attive di cui ha beneficiato il conto economico a seguito dell'adesione al consolidato fiscale.

In miglioramento rispetto al precedente esercizio sono, invece, i bilanci di Garanzia Italia Confidi, Sviluppo Italia Aree Produttive, Innovazione Italia spa in liquidazione, Infratel e Italia Navigando. Quest'ultima società chiude l'esercizio 2008

con un risultato positivo di esercizio pari a 1.467 migliaia di euro, verificatosi per la prima volta dopo una serie di bilanci in perdita e determinato principalmente dall'iscrizione di lavori in corso, per un importo pari a circa 7,2 milioni di euro, come valorizzazione delle attività svolte dalla società nel corso del 2008 e nei precedenti esercizi, relativi all'attuazione del Programma Rete portuale turistica nazionale.

Nel mese di marzo 2009 l'assemblea straordinaria della società, ha deliberato un aumento del capitale sociale di 18,2 milioni che sarà effettuato attraverso la conversione dei crediti dell'Agenzia nei confronti della società e, quindi, senza esborsi di denaro. Tale operazione è finalizzata essenzialmente ad assicurare il necessario supporto finanziario al piano industriale di Italia Navigando in aggiunta ai contributi pubblici, per la realizzazione degli investimenti programmati nell'ambito del Progetto Rete portuale turistica nazionale.

La tabella che segue illustra i principali dati delle società regionali al 31 dicembre 2008 confrontati con quelli del precedente esercizio.

Tabella n. 2 : Risultati di bilancio delle società regionali

| SOCIETA' REGIONALI ¹ | <i>in migliaia di euro</i> | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Capitale sociale 2007 | Capitale sociale 2008 | Patr. Netto 2007 | Patr. Netto 2008 | Valore prod. 2007 | Valore prod. 2008 | Risultato netto 2007 | Risultato netto 2008 |
| SI Abruzzo | 4.127 | 4.127 | 3.897 | 3.197 | 1.834 | 1.768 | - 512 | - 700 |
| SI Basilicata | 2.969 | 2.969 | 1.805 | 1.026 | 1.942 | 1.012 | - 415 | - 779 |
| SI Campania | 5.503 | 5.503 | 13.116 | 12.285 | 13.250 | 7.894 | 213 | - 831 |
| SI Friuli V. G. | 3.444 | 3.444 | 3.245 | 1.726 | 1.736 | 954 | - 769 | - 1.519 |
| SI Liguria* | 5.442 | | 7.256 | | 2.293 | | - 259 | |
| SI Molise* | 3.562 | | 6.153 | | 1.630 | | - 252 | |
| SI Piemonte | 200 | 200 | 123 | - 695 | 679 | 156 | - 122 | - 184 |
| SI Puglia* | 6.070 | | 14.259 | | 6.748 | | 297 | |
| SI Sardegna | 1.337 | 1.337 | 686 | - 554 | 745 | 703 | - 897 | - 653 |
| SI Sicilia | 6.816 | | 8.362 | | 3.898 | | - 1.103 | |
| SI Toscana* | 7.323 | | 7.159 | | 2.353 | | - 444 | |
| BIC Umbria | 3.114 | 1.483 | 1.484 | 239 | 598 | 773 | - 564 | - 576 |
| SI Calabria in liq. | 1.458 | 1.458 | - 1.830 | -14.482 | 4.100 | 2.831 | - 5.390 | - 12.652 |
| SI Emilia R. in liq.* | 425 | | - 144 | | 176 | | - 432 | |
| SI Lombardia in liq.* | 450 | | 1 | | 134 | | - 499 | |
| SI Marche in liq.* | 500 | | - 283 | | 154 | | - 682 | |
| SI Veneto in liq. | 821 | 821 | 220 | 75 | 198 | 157 | - 498 | - 144 |

*) Per tali società regionali la procedura di liquidazione o di cessione è stata conclusa entro il 31.12.2008.

Come accennato, lo slittamento nell'attuazione del Piano di riordino ha determinato un peggioramento della situazione economica e finanziaria anche delle società regionali, come è facilmente desumibile dall'esame dei risultati netti di bilancio al 31 dicembre 2008.

Escludendo infatti le società regionali per le quali la procedura di liquidazione/cessione si è conclusa e per le quali non risultano pertanto valorizzati i

dati del bilancio 2008, la tabella mostra un peggioramento complessivo dei risultati netti di bilancio (esclusa SI Sardegna e SI Veneto in liquidazione che realizzano perdite inferiori rispetto al precedente esercizio). Particolarmente critica risulta la situazione delle società regionali che al termine dell'esercizio 2008 presentano un patrimonio netto negativo (SI Piemonte, SI Sardegna e SI Calabria in liquidazione).

Con riferimento alla SI Friuli Venezia Giulia, nel corso del 2009, parallelamente alla cessione (perfezionata nel mese di luglio 2009) è stata operata la riduzione del capitale sociale a euro a 1.725 migliaia di euro per coprire la perdita conseguita nel 2008 e le perdite pregresse che ammontano complessivamente a 1.728 migliaia di euro e quindi superiori a un terzo del capitale sociale (art. 2446 c.c.).

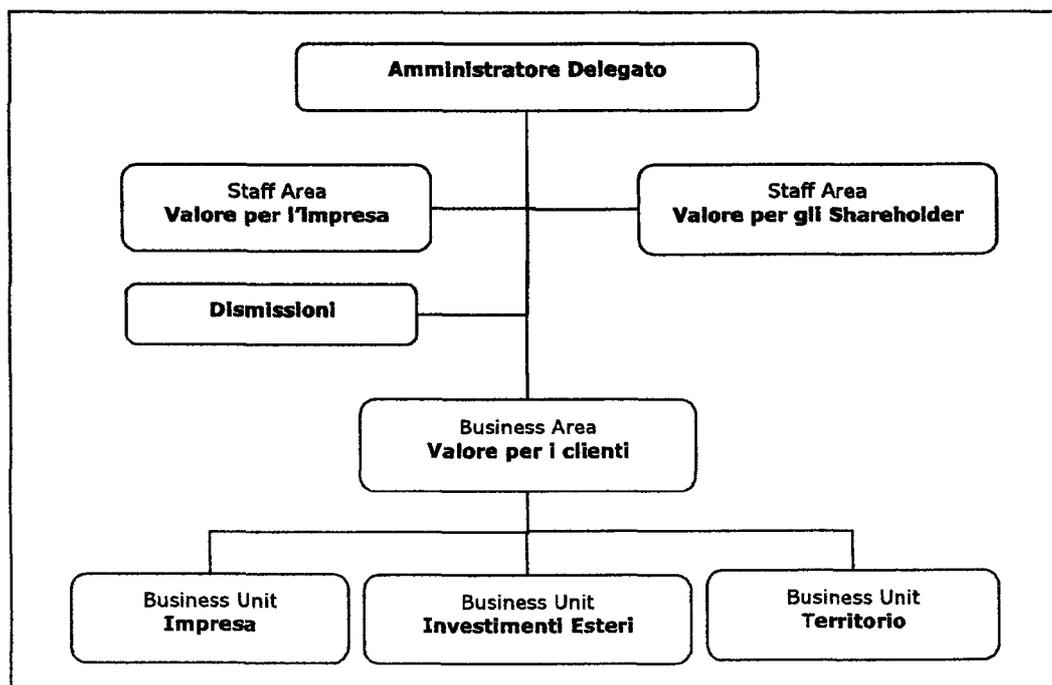
4. Aspetti strutturali ed organizzativi – Gestione delle risorse umane

4.1 Azioni sull'assetto organizzativo

Come evidenziato nel precedente referto, l'Agenzia, in coerenza con le indicazioni del Piano di riordino, ha adottato, nel mese di febbraio 2008, un nuovo modello organizzativo della capogruppo ispirato alla semplificazione tramite la progressiva riduzione dei livelli organizzativi, il riorientamento delle risorse umane tra staff e line e la riorganizzazione delle funzioni di staff con l'obiettivo di ridefinire i servizi in una logica "customer oriented" e di efficientare i costi attraverso l'accentramento nella Capogruppo della fornitura dei servizi alle Società controllate.

Il nuovo modello organizzativo ha definito le 3 Business Unit che operano nell'ambito dell'area valore per il cliente secondo la seguente articolazione:

Figura n. 2 : Organigramma



La Business Unit Impresa opera nell'ambito della creazione di sviluppo di impresa in settori strategici per il Paese; la Business Unit Territorio è funzionale all'accrescimento della competitività dei territori tramite la qualificazione e valorizzazione di rilevanti elementi di localizzazione; la Business Unit Investimenti esteri opera nell'ambito della promozione e del sostegno dei processi di attrazione degli investimenti esteri di elevata qualità.

Nei mesi successivi il nuovo modello organizzativo è stato ulteriormente adeguato alle nuove esigenze e, oltre a realizzare un corretto dimensionamento dell'organico (*rightsizing*¹⁶), ha consentito di riequilibrare e addirittura invertire il rapporto dimensionale tra risorse di staff e risorse di line, rapporto che è passato da 63% - 37% del marzo 2007 al 37% - 63% di dicembre 2008.

Successivamente alla macrostruttura introdotta nel dicembre 2007, nel febbraio del 2008 è stata definita la microstruttura in termini di funzioni, mission e attribuzione di risorse oltre ad una accurata revisione di processi finalizzata al miglioramento dell'efficienza, al contenimento dei costi e all'adeguamento delle procedure alle normative vigenti.

4.2 Interventi di gestione sull'organico

Parallelamente agli interventi riguardanti il miglioramento del modello organizzativo, nel corso del 2008 sono stati attuati anche numerosi interventi di gestione sull'organico, 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 flessibili ma con profilo ad alto potenziale. In particolare, il dimensionamento dell'organico, già avviato nel precedente esercizio attraverso l'utilizzo di strumenti di incentivazione all'esodo, ha portato a 72 uscite complessive di personale a tempo indeterminato (di cui 44 nella capogruppo, 20 nelle società regionali e 8 nelle società controllate) contro le 51 del 2007 (di cui 31 nella capogruppo, 8 nelle società regionali e 12 nelle società controllate).

L'acquisizione di professionalità distintive dal mercato ha invece portato all'ingresso di 67 dipendenti a tempo indeterminato (di cui 15 nella capogruppo, 41 nelle società regionali e 11 nelle società controllate) contro i 29 ingressi del 2007.

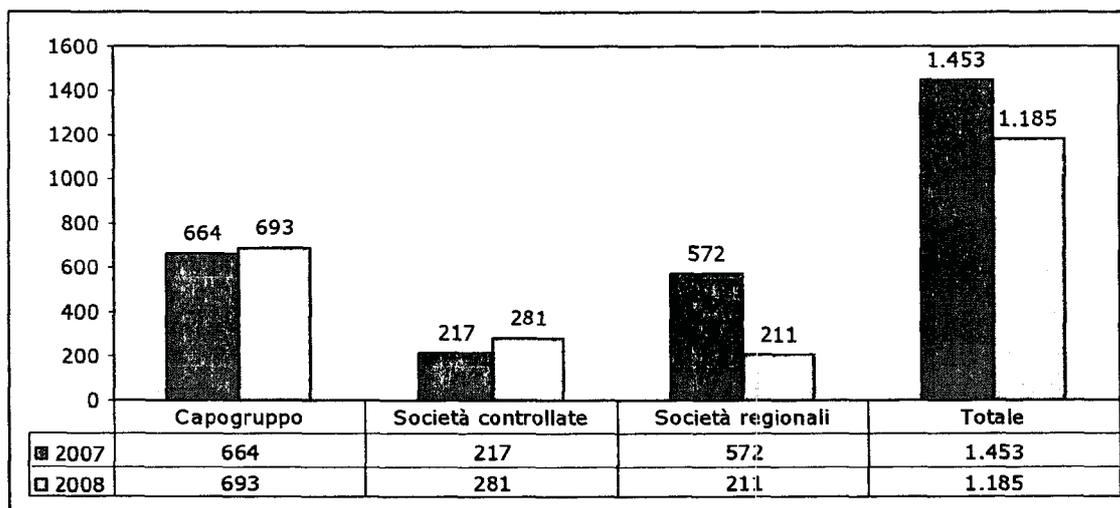
A seguito degli interventi realizzati nel corso dell'esercizio, la situazione dell'organico del gruppo è quella rappresentata nel grafico seguente che mostra un decremento complessivo dell'organico nel 2008 pari al 18,4%. In dettaglio la riduzione dell'organico ha interessato esclusivamente le società regionali (-50,9%) per le quali il personale cessato riguarda in particolare le società poste fuori perimetro¹⁷ a seguito di

¹⁶ Insieme di interventi che, attraverso un approccio analitico e di benchmarking, consentono di valutare il corretto dimensionamento di unità aziendali e funzioni, tenendo conto delle specificità proprie dell'azienda.

¹⁷ Sviluppo Italia Sicilia SpA ceduta in data 29 aprile 2008 alla Regione Siciliana; Sviluppo Italia Liguria S.c.p.A. ceduta in data 3 giugno 2008 alla FI.L.S.E. SpA; Sviluppo Italia Toscana S.c.p.A. ceduta in data 14 luglio 2008 alla Regione Toscana; Sviluppo Italia Puglia SpA ceduta con atto del 18 dicembre 2008 alla Regione Puglia con effetto dal 28 gennaio 2009; RAM - Rete Autostrade Mediterranee ceduta in data 7 agosto 2008 al Ministero dell'economia e delle Finanze; Sviluppo Italia Molise SpA ceduta in data 23 gennaio 2009 alla Regione Molise.

cessione. Un lieve incremento si registra invece nella capogruppo (4,4%) e nelle società controllate (2,8%).

Grafico n. 2: Situazione organico del gruppo



Si evidenzia che le società regionali, ancorché destinate ad uscire dal perimetro definito nel Piano di riordino, vengono rappresentate in quanto ad oggi ancora parte del gruppo. La tabella che segue illustra le movimentazioni del personale nella capogruppo.

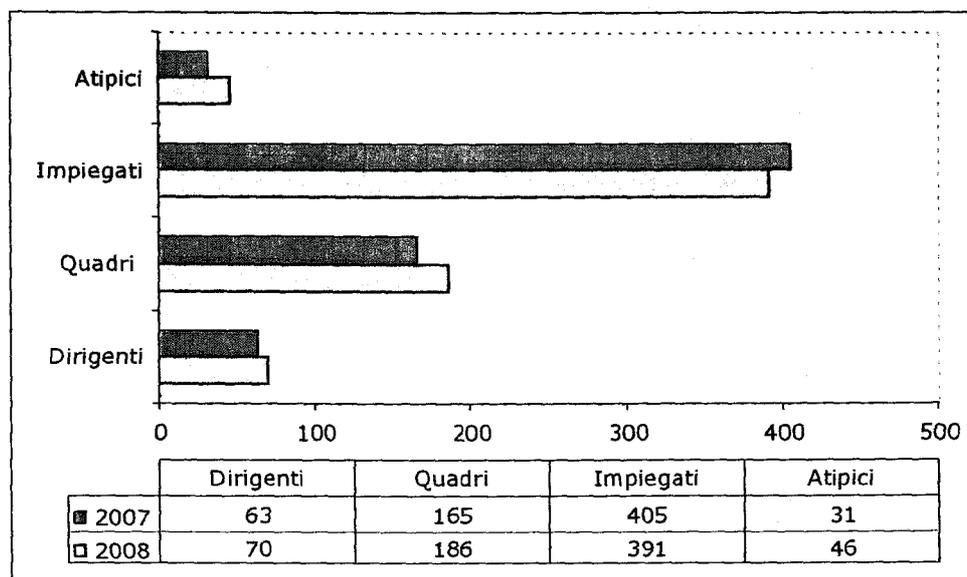
Tabella n. 3: Movimentazioni organico della capogruppo

| | Dirigenti | Quadri | Impiegati | Totale dipendenti | Aticipi (Collaboratori, Interinali, Stage) | Totale generale |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--|-----------------|
| Organico al 31/12/2007 | 63 | 165 | 405 | 633 | 31 | 664 |
| Entrate: | 18 | 34 | 38 | 90 | 45 | 135 |
| - di cui da mercato | 9 | 2 | 24 | 35 | 45 | 80 |
| - di cui da società del gruppo | 6 | 18 | 14 | 38 | | 38 |
| - di cui nomine a Quadro | | 14 | | 14 | | 14 |
| - di cui nomine a Dirigente | 3 | | | 3 | | 3 |
| | | | | | | |
| Uscite: | - 11 | - 13 | - 52 | - 76 | - 30 | - 106 |
| - di cui cessazioni | - 11 | - 10 | - 38 | - 59 | - 30 | - 89 |
| - di cui verso società del gruppo | | | | 0 | | 0 |
| - di cui nomine a Quadro | | | - 14 | - 14 | | - 14 |
| - di cui nomine a Dirigente | | - 3 | | - 3 | | - 3 |
| | | | | | | |
| Organico al 31/12/2008 | 70 | 186 | 391 | 647 | 46 | 693 |

La tabella mostra che la capogruppo passa da 664 risorse a 693 in virtù del trasferimento di 38 risorse dalle società controllate Innovazione Italia, Investire Partecipazioni e altre società del gruppo. Per quanto concerne, in particolare, i dirigenti, si ritiene opportuno aggiungere alcune precisazioni. I 18 dirigenti entrati a far parte dell'organico aziendale sono, 3 di nuova nomina, già presenti all'interno dell'organico, e 6 già dipendenti di una società del gruppo le cui attività, ai sensi del Piano di riordino, sono state incorporate. I restanti 9 dirigenti sono: 4 amministratori delegati di società controllate, assunti a tempo determinato, per la sola durata del mandato assembleare loro conferito, 3 risorse della capogruppo, aventi da tempo rapporti di collaborazione, di cui si è provveduto a trasformare il contratto di lavoro, 2 risorse assunte dal mercato. In sostanza, i nuovi dirigenti effettivamente acquisiti dal mercato e legati alla capogruppo da un contratto a tempo indeterminato sono 2, a fronte di 11 cessazioni registrate nello stesso periodo temporale.

Per quanto concerne la distribuzione per funzioni nella capogruppo, il grafico che segue illustra, sinteticamente, il confronto tra il personale al 31 dicembre 2007 con il personale al 31 dicembre 2008.

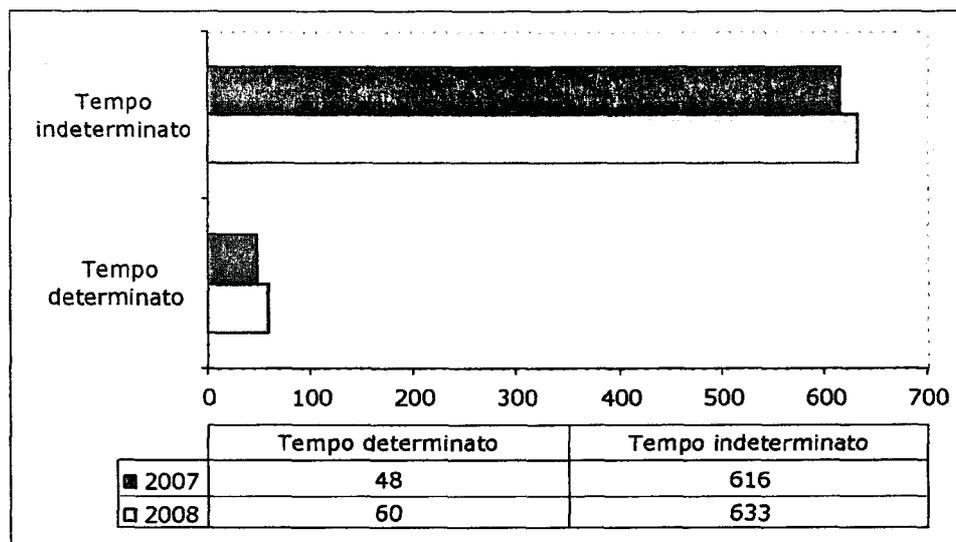
Grafico n. 3: Distribuzione dell'organico della capogruppo per funzioni



In termini di incidenza percentuale, nel 2008 gli impiegati rappresentano il 56,4% dell'organico complessivo (61% nel 2007) contro il 26,8% dei quadri (24,8% nel 2007), il 10,1% dei dirigenti (9,5% nel 2007) e il 6,6% degli atipici (4,7% nel 2007).

La distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale, mostra un incremento sia del personale a tempo determinato e degli atipici (collaboratori, interinali e stage) sia del personale a tempo indeterminato.

Grafico n. 4: Distribuzione dell'organico della capogruppo per tipologia contrattuale



4.3 Analisi dei costi del personale

Il costo del personale nell'anno 2008 nel confronto con l'anno precedente è esposto nella seguente tabella ove, con riferimento all'Agenzia esso è articolato sulla base della distinzione fra personale dipendente e altro personale.

Il costo del personale registra nel 2008 un incremento pari a 4,5 milioni di euro (rispetto alla flessione di 3,12 milioni conseguita nel precedente esercizio rispetto all'esercizio 2006), attribuibile principalmente all'incremento delle voci "salari e stipendi", "oneri sociali" e "accantonamento TFR" non compensata dalle riduzioni conseguite nell'area del personale non dipendente che ammontano in valore assoluto appena a 0,3 milioni di euro.

Come in precedenza accennato, il costo del personale si è incrementato soprattutto per effetto del trasferimento alla capogruppo di 38 risorse delle società controllate per un costo complessivo di 3,1 milioni di euro, oltre al rinnovo del contratto collettivo di lavoro e alla politica meritocratica che ha generato maggiori costi per circa 2,6 milioni di euro.

Tabella n. 4 : Costo del personale

In migliaia di euro

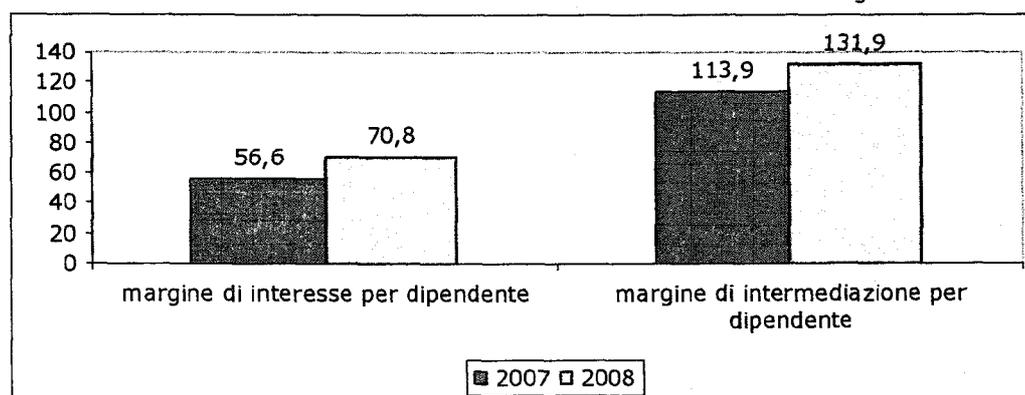
| Costo del personale | 2008 | 2007 | Var. % |
|--|---------------|---------------|-------------|
| Personale dipendente | | | |
| salari e stipendi e oneri assimilabili | 37.933 | 37.160 | 2,1% |
| oneri sociali | 11.707 | 10.628 | 10,2% |
| accantonamento al trattamento di fine rapporto | 3.041 | 761 | 299,6% |
| altre spese | 5.592 | 5.466 | 2,3% |
| recupero personale distaccato | -3.774 | -4.346 | -13,2% |
| TOTALE PERSONALE DIPENDENTE | 54.499 | 49.669 | 9,7% |
| Altro personale | | | |
| compensi amministratori ¹ | 505 | 427 | 18,3% |
| lavoro interinale | 48 | 347 | -86,2% |
| altro personale distaccato | 181 | 274 | -33,9% |
| TOTALE ALTRO PERSONALE | 734 | 1.048 | -30% |
| TOTALE GENERALE | 55.233 | 50.717 | 8,9% |

1) Parte del compenso percepito dall'Amministratore delegato per la parte di rapporto di lavoro dipendente. Per maggiori dettagli si veda il paragrafo 5 "Gli organi sociali" e la tabella n. 7.

I grafici che seguono illustrano gli indici di produttività e di redditività per dipendente. Gli indici di redditività per dipendente mostrano valori in aumento rispetto al precedente esercizio: in particolare il margine di interesse per dipendente¹⁸ sale da 56,6 a 70,8 migliaia di euro, mentre il margine di intermediazione¹⁹ per dipendente passa da 113,9 a 131,9 migliaia di euro.

Grafico n. 5: Indici di redditività per dipendente

in migliaia di euro



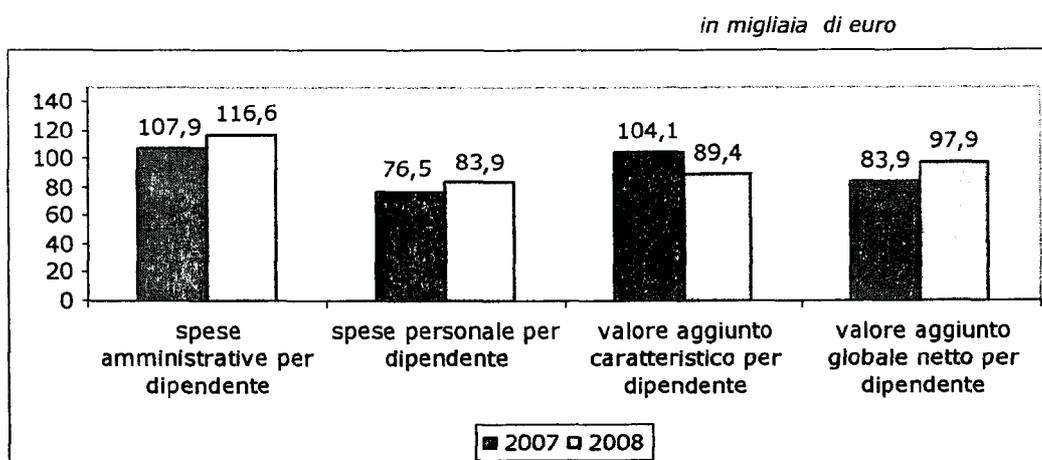
¹⁸ Il *margine di interesse per dipendente* è pari al rapporto tra il margine di interesse e la consistenza media del personale al termine di ciascun esercizio. Il margine di interesse rappresenta il primo margine della struttura del conto economico dell'Agenzia ed è calcolato come differenza tra interessi attivi e proventi assimilati e interessi passivi e oneri assimilati. La consistenza media del personale è pari a 663 unità nel 2007 e a 658 nel 2008.

¹⁹ 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.

Per quanto concerne gli indici di produttività, il grafico che segue mostra un andamento decrescente della produttività: crescono infatti sia le spese amministrative per dipendente²⁰ e il costo medio del personale mentre si riduce il valore aggiunto caratteristico per dipendente²¹.

In crescita si mostra il valore aggiunto globale netto, per effetto della considerazione dell'utile conseguito dalle attività in via di dismissione.

Grafico n. 6: Indici di produttività per dipendente



Per maggiore chiarezza si riporta la tabella di determinazione del valore aggiunto sulla base della quale sono stati calcolati gli indicatori "Valore aggiunto caratteristico per dipendente" e "Valore aggiunto globale netto per dipendente".

²⁰ Calcolate come rapporto tra il totale delle spese imputate alla voce 120 del conto economico e la consistenza media del personale.

²¹ La formula per il calcolo del valore aggiunto è contenuta nella tabella n. 5.