

Al 31/12/2010, a valle degli interventi sopradescritti, la situazione dell'organico del Gruppo è riprodotta nella tabella che segue:

	Dipendenti Tempo indeterminato	Dipendenti Tempo determinato	Totale Dipendenti	Altri contratti a Tempo determinato (Collaboratori, Interinali, Stage)	Totale organico
Personale CapoGruppo - <i>line</i>	362	9	371	25	396
Personale CapoGruppo - <i>staff</i>	223	2	225	19	244
Personale distaccato	25	2	27	1	28
Personale Società Regionali	239	0	239	0	239
Personale altre Società Controllate	117	12	129	14	143
<b>Totale</b>	<b>966</b>	<b>25</b>	<b>991</b>	<b>59</b>	<b>1050</b>
<i>di cui Dirigenti</i>	66			4	70
<i>di cui Quadri</i>	232			1	233

### **C.3 - Interventi di sviluppo e formazione delle risorse umane**

Nel 2010 è stata realizzata una consistente attività di formazione finalizzata principalmente a sviluppare e potenziare le professionalità presenti in azienda e ad accompagnare i cambiamenti organizzativi.

L'offerta formativa 2010 è stata progettata a valle della raccolta dei fabbisogni di formazione che ha coinvolto i Responsabili di tutte le Funzioni e che è stata realizzata attraverso interviste e gruppi di lavoro. In questo modo è stato possibile rilevare le esigenze specifiche sulla base delle quali progettare e proporre percorsi formativi specifici.

Nella CapoGruppo sono stati erogati complessivamente 3.205 giorni uomo di formazione pari a 5,1 giorni uomo medi, con interventi che hanno riguardato quasi tutti gli ambiti professionali aziendali (Autoimpiego, Comunicazione, Economico e Finanziario, Internal Auditing, Normativa, Project Management, Risorse Umane e Organizzazione, Sistemi Informativi, Sviluppo del Territorio) e gli ambiti istituzionali con particolare riferimento alle prescrizioni di Legge contenute nel d.lgs. n. 231/2001 e nel d.lgs. n. 81/08.

Tipologia di intervento	Giorni uomo	%
Piano di Formazione <sup>9</sup>	2.554	80%
Catalogo Corsi <sup>10</sup>	555	17%
Formazione Interaziendale <sup>11</sup>	96	3%
<b>Totali</b>	<b>3.205</b>	

Tabella 1 - Riepilogo delle giornate di formazione della CapoGruppo

Ambito	Giorni uomo	%
Tecnica	2.937	92%
Manageriale	268	8%
<b>Totali</b>	<b>3.205</b>	

Tabella 2 - Ripartizione delle giornate di formazione

Nelle società del Gruppo sono stati realizzati interventi ad hoc su fabbisogni specifici emersi nel corso dell'anno.

#### **C.4 - Interventi di gestione delle relazioni sindacali**

Nell'esercizio 2010 sono proseguite le attività di supporto alla realizzazione del Piano di riordino e dismissioni. A tale riguardo, al fine della cessione delle Società regionali, sono stati organizzati una serie di incontri, sia in sede istituzionale, che in sede aziendale, atti alla definizione di accordi con le parti sociali e le istituzioni interessate.

Ad oggi le società regionali ancora nel perimetro di Gruppo sono: SI Campania in Liquidazione, SI Calabria in liquidazione, SI Sardegna in liquidazione, SI Veneto in liquidazione.

Ed ancora, con riferimento all'intero Gruppo, l'Agenzia ed il Coordinamento delle Rappresentanze Sindacali Aziendali:

- nel mese di maggio 2010 è stato sottoscritto l'Accordo per l'erogazione della Retribuzione Variabile per il 2009 (erogata a giugno 2010) e per il 2010 (in erogazione a giugno 2011) definendo la soglia di accesso e gli obiettivi comuni in termini di MOL e ricavi;
- nel mese di giugno 2010 è stato sottoscritto l'Accordo per lo scorporo del ramo d'azienda "Dismissioni" che interessa 21 risorse della Capogruppo da trasferire alla società Invitalia Partecipazioni;
- Nel corso del mese di dicembre 2010 sono state avviate le trattative per il rinnovo del CCNL di Impiegati e Quadri. (Le trattative si sono concluse con la sottoscrizione in data 11 marzo 2011 dell'Ipotesi di Accordo Preliminare di rinnovo del CCNL del Gruppo Invitalia e in data 31 marzo 2011 del Testo di dettaglio dell'Accordo preliminare stesso).

<sup>9</sup> **Piano di Formazione** progetti formativi a carattere tecnico e comportamentale che, costruiti ad hoc su ambiti di competenza specifici per le diverse Business Unit e Staff Area, sono finalizzati allo sviluppo professionale e organizzativo

<sup>10</sup> **Catalogo Corsi** attività di formazione a carattere trasversale organizzati e a integrazione delle attività erogate nel Piano di Formazione

<sup>11</sup> **Formazione Interaziendale** corsi di formazione prelevati dall'offerta formativa esterna, finalizzati allo sviluppo e/o all'aggiornamento di competenze specialistiche

Sono proseguite, altresì, le attività a supporto della cessazione dei rapporti di lavoro per risoluzione consensuale e al contenzioso in materia di lavoro.

## D – COMMENTI ALLA SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

### D.1 Situazione economica

L'esercizio 2010 ha chiuso con un utile di 1.337 migliaia di euro, dopo aver contabilizzato ammortamenti per 891 €/000 ed accantonamenti al trattamento di fine rapporto per 2.476 €/000. Il conto economico, opportunamente riclassificato per una migliore comprensione e confrontato con quello dell'esercizio 2009, è così sintetizzabile:

	<i>importi in migliaia di euro</i>		
	2010	2009	differenza
Ricavi per servizi e altri proventi	63.237	69.838	(6.601)
Proventi finanziari netti	11.162	22.798	(11.636)
Costi del personale	(45.922)	(47.961)	2.039
Prestazioni esterne	(20.778)	(28.735)	7.957
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>7.699</b>	<b>15.940</b>	<b>(8.242)</b>
Spese generali	(9.607)	(10.171)	564
Rivalse	4.119	3.992	127
<b>Margine Operativo netto</b>	<b>2.211</b>	<b>9.761</b>	<b>(7.551)</b>
Ammortamenti (1)	(641)	(551)	(90)
<b>Risultato operativo</b>	<b>1.570</b>	<b>9.210</b>	<b>(7.641)</b>
Risultato gestione partecipazioni	(4.103)	(4.948)	845
Proventi oneri straordinari	5.652	2.879	2.773
<b>Risultato lordo</b>	<b>3.119</b>	<b>7.141</b>	<b>(4.023)</b>
Imposte	(1.782)	(2.030)	248
<b>Risultato netto</b>	<b>1.337</b>	<b>5.111</b>	<b>(3.775)</b>

(1) al netto dei contributi

#### *Ricavi e prestazioni esterne*

I ricavi dell'attività di servizi evidenziano, come nell'anno precedente, ancora una contrazione (-6,6 M€) rispetto all'esercizio precedente, per effetto del complessivo processo di revisione avviato dall'Agenzia sulle attività operative.

Le prestazioni esterne diminuiscono tuttavia più che proporzionalmente rispetto ai ricavi, in coerenza con la politica, avviata fin dall'inizio del riordino, del minor ricorso da parte delle aree operative *all'outsourcing*, impiegando in maggior misura risorse interne.

#### *Margine della gestione finanziaria*

	<i>importi in migliaia di euro</i>		
	2010	2009	differenza
Proventi di tesoreria	9.142	20.459	(11.317)
Proventi finanziari	1.566	3.205	(1.639)
Svalutazione crediti e Rettifiche IAS	454	(866)	1.320
<b>Margine finanziario</b>	<b>11.162</b>	<b>22.798</b>	<b>(11.636)</b>

I proventi netti di tesoreria corrispondono a circa la metà dei proventi dell'anno precedente. Il dato risente dell'effetto congiunto della contrazione della liquidità disponibile, attribuibile al ritardato incasso di crediti verso i Ministeri e alla depressione dei tassi di mercato, indotta dalla congiuntura economica in atto.

Di seguito è sintetizzata la gestione finanziaria dell'anno appena concluso.

I proventi finanziari della tesoreria di Invitalia nel 2010 hanno raggiunto la cifra di circa 9,1 mln di Euro. Il risultato, più che dimezzato rispetto al 2009, risente del mix di due fattori avversi: da un lato, la liquidità media gestita dalla società è scesa di un terzo a causa di eventi esogeni avvenuti nel corso dell'anno precedente (scendendo nei valori medi annui da 628 a 421 mln di euro) e, dall'altro, i tassi monetari, hanno toccato nel corso dell'anno il livello minimo dei tassi dell'era Euro, riducendosi di un terzo rispetto ai già bassi tassi monetari del 2009 (l'euribor a tre mesi medio del 2010 si è ridotto di 0,81%). Il recupero dei tassi monetari iniziato nel corso della seconda metà del 2010 (resosi evidente solo nel quarto trimestre) non ha potuto incidere sui rendimenti. Per giunta, il tardivo rialzo dei tassi a breve, è coinciso con il rapido risveglio, nella seconda metà dell'anno, dei premi per il rischio di credito. Prima la profonda crisi finanziaria greca e poi il vacillare delle economie Irlandese, portoghese e spagnola, hanno penalizzato i titoli di stato del vecchio continente (in special modo i periferici, incluso i titoli di stato italiani) e poi hanno coinvolto anche i titoli non governativi (soprattutto i finanziari).

In un contesto così complesso, *l'asset allocation* di Invitalia è stata tuttavia al riparo da sgradite sorprese: il tasso medio degli investimenti si è attestato al 2,23%, quasi il triplo dei tassi Euribor a 3 mesi, e più in alto dei risultati medi conseguiti dai fondi d'investimento monetari area Euro (0,34%) e dai fondi d'investimento obbligazionari area euro a breve termine (1,27%).

Se si analizza nel dettaglio il profilo degli investimenti effettuati da Invitalia si osserva lo sforzo di coniugare un profilo di rischio di tasso e di credito molto contenuto con la massimizzazione dei rendimenti ottenibili.

Per ciò che attiene agli investimenti in titoli obbligazionari nel corso dell'anno essi hanno raggiunto circa il 30% della liquidità disponibile, mediante attento riposizionamento dei titoli scaduti o venduti con obbligazioni di ottimo standing creditizio e a breve scadenza, profittando del progressivo allargamento degli spread; così il portafoglio ha raggiunto un rating medio pari ad AA-con titoli essenzialmente *floaters* e con vita residua media di poco superiore all'anno e mezzo.

Un altro 43% della liquidità media risulta investito in conti correnti di circa 20 distinti istituti bancari diversi (quasi esclusivamente domestici). In tal caso la negoziazione degli spread di rendimento ed il ricambio degli istituti hanno contribuito ad alzare i margini di rendimento della liquidità giacente sui conti, mantenendo al contempo una buona diversificazione degli istituti, elemento essenziale di riduzione del rischio controparte.

Sono stati investiti nel corso dell'anno, a seguito di apposita delibera del CdA, 18 mln di Euro in polizze di capitalizzazione che hanno prodotto un reddito in via di formazione superiore al 3%.

Un restante 20% degli investimenti è costituito da titoli acquistati nel 2005 e riclassificati, nel corso del 2008, tra i crediti. Tali titoli, con una vita residua media di circa 10 anni e con cedole indicizzate a strutture di tasso, hanno ottenuto rendimenti interni positivi pari mediamente al 2,47%; i titoli in questione, sensibili al differenziale tra tassi a breve e a lungo, hanno beneficiato del perdurare di *curve* di tassi molto inclinate.

Infine si è proceduto nel corso dell'anno allo smobilizzo del portafoglio residuale di titoli a lungo termine classificati tra le attività valutate al fair value con effetti a conto economico (19 mln di valore nominale complessivo). La vendita dei tre quarti del portafoglio ha beneficiato della gestione di plusvalenze contabili ed ha garantito un rendimento onnicomprensivo di tali investimenti nel corso di tutta la loro vita (5 anni) pari ad un livello medio di circa il 4%.

Nel corso del primo trimestre 2011 la gestione non è mutata nelle sue caratteristiche e nel suo profilo di rischio, unici fatti salienti da registrare sono stati: l'alienazione dell'ultimo titolo della

categoria dei titoli a lungo termine valutati al fair value, con discreto margine di profitto, e la prosecuzione della trattativa per la stipula di polizze di capitalizzazione.

#### Costi operativi

Con riferimento al prospetto del conto economico riclassificato, i costi operativi sono così sintetizzabili:

<i>importi in migliaia di euro</i>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Costi del personale	<b>45.922</b>	<b>47.961</b>
Prestazioni esterne	<b>20.778</b>	<b>28.735</b>
Spese generali	<b>9.607</b>	<b>10.171</b>
Ammortamenti	<b>641</b>	<b>551</b>
<b>Totale costi operativi</b>	<b>76.948</b>	<b>87.418</b>

La voce "Costo del personale" include anche gli emolumenti corrisposti a collaboratori a progetto, il costo del lavoro interinale e del personale in comando, al netto delle rivalse per personale distaccato e per emolumenti spettanti a dipendenti e collaboratori per cariche sociali ricoperte in società partecipate, al fine di dare una migliore rappresentazione dell'effettivo costo sostenuto a tale titolo.

La riduzione dei costi del personale è dipesa dalle politiche di contenimento adottate a partire da anni precedenti (contenimento sugli straordinari, godimento di ferie maturate ecc.) e dalla riduzione del numero dei dipendenti.

#### Risultato della gestione partecipazioni

La gestione partecipazioni al di fuori del comparto merchant banking presenta il seguente andamento, al netto dell'utilizzo di fondi rischi precostituiti :

<i>importi in migliaia di euro</i>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Capital gain	276	8.230
Perdite su partecipazioni	(4.379)	(13.178)
<b>Risultato della gestione partecipazioni</b>	<b>(4.103)</b>	<b>(4.948)</b>

Sul risultato della gestione delle partecipazioni, ha influito l'adeguamento del valore delle società in via di dismissione al loro presumibile valore di realizzo. Hanno altresì influito le perdite conseguite da società con progetti infrastrutturali di lungo periodo (Italia Navigando) e da società di scopo (SIAP).

**D.2 Situazione patrimoniale**

La struttura patrimoniale al 31.12.2010, opportunamente riclassificata per una più efficace e sintetica analisi, è riportata nella tabella che segue :

*Importi in migliaia di euro*

	2010	2009
<b>Impieghi:</b>		
Liquidità	257.855	326.239
Circolante netto	217.144	234.324
Attività in via di dismissione	8.957	12.999
Partecipazioni nette	174.450	135.074
Immobilizzazioni	338.532	381.286
<b>Totale</b>	<b>996.938</b>	<b>1.089.922</b>
<b>Finanziati da:</b>		
Patrimonio netto	788.894	846.166
Fondi di terzi in gestione	145.238	161.401
Contributi	15.901	15.494
TFR	7.828	8.117
Fondo rischi	39.077	58.744
<b>Totale</b>	<b>996.938</b>	<b>1.089.922</b>

La liquidità è investita per il 40 % in titoli obbligazionari, per il 12 % in depositi vincolati ed il resto in depositi e giacenze di conti correnti.

Il Circolante netto si incrementa principalmente per effetto del ritardo nell'incasso di crediti nei confronti della pubblica amministrazione.

Le Attività in via di dismissione e le Partecipazioni subiscono un decremento essenzialmente per vendite e per rettifiche di valore.

Le immobilizzazioni registrano un decremento per lo smobilizzo di una parte del portafoglio titoli e per effetto di diverse classificazione.

I "fondi di terzi in gestione" sono fondi relativi a misure agevolative di cui l'Agenzia ha la responsabilità di attuazione degli interventi.

Il Fondo rischi include:

- per 20,6 M€ il fondo stimato per oneri potenziali derivanti da cause legali del personale e il rischio potenziale di irrecuperabilità su alcune poste dell'attivo. Nel 2010, si è ridotto per effetto dell'utilizzo a fronte del manifestarsi degli oneri previsti in anni precedenti, e dal venir meno del cause che ne avevano determinato l'accantonamento;
- per 13 M€ il "fondo ex Lege 296/2006" costituito nel 2006 a fronte degli oneri derivanti dal piano di riordino previsto dalla Legge finanziaria per l'anno 2007. Nel 2010, il fondo non subisce variazioni;
- per 3,4 M€ il fondo stimato per gli incentivi agli esodi del personale dipendente. Il fondo è stato utilizzato nel corso del 2010 per 7 M€ a fronte degli incentivi erogati;
- per 2 M€ il fondo oneri futuri, emerso dell'avanzo di fusione derivanti dell'annullamento del valore di carico delle partecipazioni nelle Società confluite per incorporazione nella ex Sviluppo Italia SpA nell'anno 2000, con il relativo patrimonio netto contabile. Come meglio illustrato nella nota integrativa, il fondo è a fronte di oneri futuri rivenienti da dette società.

**D.3 Principali indicatori di bilancio**

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		2010	2009
Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	275.912	329.806
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	1,54	1,64
INDICATORI DI SOLVIBILITA'			
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti</i>	485.944	570.684
Quoziente di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti</i>	7,96	7,97
INDICI SULLA STRUTTURA DELL'INDEBITAMENTO			
Quoziente di indebitamento complessivo	<i>(Passività medio lungo termine + Passività correnti) / Mezzi Propri</i>	0,067	0,085
INDICI DI REDDITIVITA'			
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi</i>	2,48%	13,19%
Indice di redditività delle disponibilità	<i>Proventi Tesoreria/ liquidità</i>	2,23%	3,32%
incidenza costi di struttura	<i>Costi struttura/ricavi e proventi finanziari</i>	44,86%	37,23%
rapporto redditività ricavi su MOL	<i>Margine Operativo Lordo/ricavi</i>	12,17%	22,82%
rapporto redditività proventi su MOL	<i>Margine Operativo Lordo/ ricavi e proventi finanziari</i>	10,35%	17,21%
rapporto redditività ricavi su MON	<i>Margine Operativo Netto/ricavi</i>	3,50%	13,98%
rapporto redditività proventi su MON	<i>Margine Operativo Netto/ ricavi e proventi finanziari</i>	2,97%	10,54%

Gli indici in esame sono ricavati dalle voci del bilancio riclassificato.

Gli indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni, di solvibilità e di indebitamento esprimono una situazione patrimoniale ben strutturata, con ancora margini per effettuare investimenti di interesse nel paese, nonostante il calo determinato dal drenaggio di liquidità voluto dall'Azionista unico.

La redditività risulta soddisfacente, seppure tali indici non siano significativi rispetto all'operatività dell'Agenzia, atteso che la mission assegnata non contempla obiettivi di redditività per l'Azionista, né crescita del valore, bensì del perseguimento dell'interesse generale del paese.

**D.4 Gestione leggi in concessione D.Lgs. 185/2000**

E' proseguita nell'anno appena concluso l'attività di gestione delle leggi in concessione. Nella nota integrativa viene fornito il quadro complessivo di risorse ed impegni.

Di seguito si riporta una sintesi di tale quadro, raffrontato con l'analoga situazione dell'anno precedente.

<b>Risorse disponibili</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Liquidità	564.708	524.007
Disponibilità residue accertate al Fondo Unico	31.300	181.300
Altre risorse	2.930	2.930
<b>Totale risorse disponibili</b>	<b>598.938</b>	<b>708.237</b>
<b>Impegni per gestione leggi in concessione</b>		
Agevolazioni da erogare:		
Titolo I	86.382	103.581
Titolo II	295.656	346.333
<b>Totale</b>	<b>382.038</b>	<b>449.914</b>
Altri impegni:		
Titolo I	50.159	43.477
Titolo II	78.319	31.355
<b>Totale</b>	<b>128.477</b>	<b>74.832</b>
<b>Totale impegni</b>	<b>510.515</b>	<b>524.746</b>
<b>Avanzo impegni-risorse</b>	<b>88.423</b>	<b>183.491</b>

Come in precedenza sottolineato, le risorse residue, unitamente allo stanziamento per circa 80 milioni di euro, sempre da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, a valere sulle disponibilità finanziarie del PON Ricerca e Competitività 2007-2013, non sono tuttavia sufficienti per dare continuità operativa al D.Lgs. 185/2000 (Titoli I e II) per l'intero 2011; in assenza di ulteriori apporti finanziari sarà necessario prevedere, nel corso dell'anno, il blocco della ricezione delle domande.

## **E - SOCIETA' CONTROLLATE**

Il *business model* del Gruppo delineato dal Piano di riordino prevede tre ambiti di attività secondo i quali le controllate possono essere classificate come riportato nelle tabelle seguenti.

Si segnala inoltre che il riepilogo dei saldi economici e patrimoniali al 31 dicembre 2010 è riportato nel paragrafo D - Sezione 4 della Nota Integrativa "Operazioni con parti correlate".

- **Gestione di progetti complessi finalizzati all'infrastrutturazione ed al miglioramento della competitività dei territori**

Tale attività è di interesse delle seguenti società:

*importi in migliaia di euro*

	<b>Capitale Sociale</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Valore della Produzione</b>	<b>Risultato netto</b>
Invitalia Reti	4.450	4.161	8.482	111
Sviluppo Italia Aree Produttive	9.968	5.567	15.417	-1.744
Infratel Italia	1.000	3.692	19.277	893



**Invitalia Reti SpA**

Invitalia Reti è la società individuata dall'Agenzia nel piano di riordino del Gruppo approvato dal MISE, quale Newco destinata alle attività di promozione e realizzazione di infrastrutture materiali ed immateriali a sostegno della competitività territoriale.

In Invitalia Reti sono state incorporate, in esecuzione del relativo progetto di fusione autorizzato dal MISE, le società Sviluppo Italia Engineering e Innovazione Italia.

Nell'esercizio 2010, primo anno di attività operativa dopo la fusione, la società ha anzitutto continuato l'operatività delle incorporate, sostanzialmente portando a termine le commesse di Innovazione Italia e proseguendo nell'esecuzione delle attività di Sviluppo Italia Engineering, nonché acquisendo nuovi incarichi.

Inoltre, nel corso dell'esercizio, la società ha continuato nelle azioni finalizzate al contenimento dei costi, anche attraverso il trasferimento della sede presso gli uffici della Capogruppo.

L'esercizio 2010 chiude con un utile di 111 .

**Sviluppo Italia Aree Produttive SpA**

La società opera su due linee di attività: l'acquisizione e la riqualificazione di aree industriali dismesse (valorizzazione aree) e la bonifica di aree inquinate per conto di enti ed amministrazioni pubbliche (settore ambiente). Alcune attività di supporto tecnico-operativo al Ministero dell'Ambiente sono svolte in qualità di soggetto attuatore di Convenzioni di cui è titolare l'Agenzia. In particolare, l'Agenzia ha affidato alla Società alcune attività (tra le quali vanno sottolineate per importanza quelle relative al supporto tecnico al Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare).

Nel corso dell'esercizio 2010 sono proseguite le linee di attività tradizionalmente svolte. La perdita di esercizio è dovuta principalmente al minor valore della produzione riconducibile alla conclusione dei lavori svolti per conto del Commissario Delegato per l'emergenza bonifiche della regione Campania e del Ministero dell'Ambiente. Tale contrazione non è stata bilanciata a causa, sia della mancata acquisizione di nuove commesse (che si sta realizzando nel primo periodo del 2011) che di un rallentamento dell'avanzamento delle attività relative alla Regione Sicilia, avvenuto per cause addebitabili alla committenza.

**Infratel SpA**

Infrastrutture e telecomunicazioni per l'Italia –INFRATEL SpA ha per obiettivo la realizzazione e la gestione di infrastrutture di telecomunicazioni in attuazione del Programma di Sviluppo della Larga Banda, finalizzato alla riduzione del divario digitale nelle aree sottosviluppate del Paese. Le infrastrutture vengono realizzate sulla base di convenzioni stipulate con il Ministero delle Comunicazioni (le cui competenze sono state trasferite al Dipartimento Comunicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico) e con le Regioni interessate.

Le risorse assegnate ad Infratel Italia per l'attuazione del Programma Banda Larga ai sensi della Legge 80/2005 ammontano al 31 dicembre 2010 a complessivi 338 M€, derivanti per 163 M€ da Leggi Finanziarie dello Stato e per 175 M€ da delibere CIPE.

A tali risorse vanno aggiunti ulteriori 174 M€ di compartecipazione finanziaria di Amministrazioni Regionali a valere su accordi di programma già sottoscritti o in corso di definizione.

Nel corso del 2010 l'attività della Società è proseguita in piena continuità operativa con il completamento del Primo Intervento Attuativo, con la piena attuazione del Secondo Intervento e con l'avvio del Terzo Intervento Attuativo (Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia, Marche, Umbria).

Nel mese di giugno 2010 a seguito di una attenta analisi della documentazione trasmessa, la Commissione Europea ha riconosciuto la società Infratel Italia SpA come in-house providing del Ministero dello Sviluppo Economico per l'attuazione del programma Banda Larga e ne ha approvato il modello di funzionamento con il ruolo del MISE di Organismo Intermedio. In questa

modalità è possibile realizzare piani regionali a banda larga anche attraverso finanziamenti europei POR FESR.

#### • Gestione fondi

Il mantenimento dell'ipotesi di una Newco Finanza nell'ambito del Gruppo è attualmente in fase di riesame in quanto sono venute meno, con particolare riferimento al mancato affidamento "in house" all'Agenzia del Fondo Centrale di Garanzia per le PMI, alcune condizioni su cui era stata sviluppata l'opportunità di disporre di una specifica società controllata che svolgesse le attività di natura finanziaria.

Attualmente, in questo ambito di attività possono essere considerate le seguenti Società :

*importi in migliaia di euro*

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Proventi netti	Risultato netto
Svi Finance	5.000	5.081	1.564	7
Garanzia Italia - Confidi	1.248	1.065	121	0
Strategia Italia	2.596	2.477	644	-110

#### **SVI Finance S.p.A.**

SVI Finance, fornisce supporto finanziario attraverso lo smobilizzo dei crediti, prevalentemente nei confronti delle società del Gruppo, delle aziende terze di elevato standing e della Pubblica Amministrazione. La società svolge, inoltre, attività consulenziale a favore della capo Gruppo, nell'ambito di programmi a sostegno dello sviluppo locale e della valorizzazione del territorio. per la realizzazione di studi di fattibilità relativi a tematiche economiche/finanziarie e organizzative.

Nel corso dell'anno la Società ha deliberato la concessione di nuovi affidamenti per circa 38 milioni di euro.

#### **Garanzia Italia – CONFIDI**

Garanzia Italia, attraverso la concessione di garanzie sui finanziamenti erogati alle consorziate da parte delle Banche convenzionate, fornisce un supporto alle esigenze finanziarie delle piccole e medie imprese (PMI) attraverso interventi di assunzione del rischio, garantito da Fondi nazionali (L.67/88 e L.181/89 e L.208/98).

L'attuazione del piano di riordino del Gruppo, in via di completamento, ha determinato per la società in oggetto una limitazione dell'attività consortile, rappresentata per l'esercizio in esame dall'ordinaria amministrazione, con la delibera di una sola nuova concessione a valere sul Fondo Rischi Puglia.

#### **Strategia Italia SpA - S.G.R.**

La società si occupa della promozione e della gestione di Fondi di Private Equity Regionali e di settore ed acquisisce, per il tramite di tali fondi, partecipazioni in aziende non quotate.

Nel corso del 2010 la società ha proseguito l'attività di gestione del **Fondo Nord-Ovest** avviato nel 2006<sup>12</sup>. il cui periodo di investimento è scaduto lo scorso novembre; conseguentemente, il Fondo nei prossimi cinque anni non potrà più investire in nuove iniziative, bensì limitarsi a gestire il disinvestimento delle partecipazioni in portafoglio.

Dall'avvio della gestione del Fondo Nord Ovest, Strategia Italia SGR ha effettuato sei operazioni di investimento, di cui una già ceduta, per un importo complessivo pari a K/€ 18.500, ad oggi

<sup>12</sup> Il Fondo Nord Ovest è un Fondo mobiliare chiuso, sottoscritto per il 49,83% dall'Agenzia, con un patrimonio di 30 milioni di Euro, finalizzato allo sviluppo delle Piccole e Medie Imprese, riservato a operatori "qualificati" ai sensi dell'art. 15 del D.M. 228/99.

svalutati per K/€ 3.300. Il valore complessivo netto del Fondo al 31.12.2010 ammonta a K/€ 15.654.

Alla data di bilancio il valore unitario delle 600 quote del fondo è di € 26.090, rispetto ad un valore nominale versato di € 36.162; pertanto, la perdita finora contabilizzata ammonta a circa il 28%.

- **Gestione progetti complessi finalizzati al miglioramento della competitività nei settori strategici e allo sviluppo di nuove iniziative**

In questo ramo di attività si possono comprendere:

*importi in migliaia di euro*

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Valore della Produzione	Risultato netto
Italia Turismo	128.464	144.400	6.482	-1.972
Italia Navigando	20.000	19.383	683	-3.925

### **Italia Turismo SpA**

Italia Turismo SpA è proprietaria, direttamente e attraverso le sue controllate, di un consistente patrimonio immobiliare di valore turistico nel sud Italia (Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna) costituito da villaggi condotti in affitto da primari operatori del settore.

In un'ottica di razionalizzazione dei costi, nel febbraio 2010 l'assemblea straordinaria della società ha deliberato la fusione per incorporazione di 5 controllate totalitarie (Costa di Sibari, Costa di Simeri, Turistica Siracusana, Tonnare di Stintino e Residence Costa Verde in Liquidazione), perfezionata con successivo atto di fusione del 20 luglio 2010.

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

Nell'aprile 2010 il partner industriale Turismo & Immobiliare S.p.A. è uscito dalla compagine azionaria di Italia Turismo, cedendo il 27% del capitale sociale all'Agenzia ed il 22% alla Fintecna Immobiliare S.p.A. Ad oggi, pertanto, l'Agenzia detiene una partecipazione del 78% nella società.

Nell'ambito degli accordi tra le parti è prevista, inoltre, la vendita da parte di Fintecna Immobiliare ad Italia Turismo di alcuni immobili di interesse turistico e l'aumento della quota di partecipazione di Fintecna Immobiliare fino al 42%, attraverso l'acquisto delle corrispondenti azioni dall'Agenzia.

Nel mese di marzo 2011, allo scopo di completare la semplificazione delle attività di Gruppo, Italia Turismo ha perfezionato l'acquisto delle partecipazioni di minoranza nelle controllate Sapo, Sviluppo Turistico Metaponto e Torre d'Otranto detenute dal Club Mediterranée. Le stesse, ad oggi controllate al 100%, nel corso dell'esercizio 2011, saranno incorporate in Italia Turismo.

L'esercizio 2010 beneficia, tra l'altro, degli effetti economici conseguenti l'incorporazione delle società controllate. Al 31.12.2010 gli investimenti realizzati hanno raggiunto circa la metà del valore previsto dal Contratto di Programma stipulato con il Ministero dello Sviluppo Economico<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Il 26 novembre 2008 la società ha sottoscritto, unitamente alle controllate Sapo, Torre d'Otranto e Costa di Sibari, un *Contratto di Programma* con il Ministero dello Sviluppo Economico che prevede contributi a fondo perduto per 77 milioni di euro, a fronte di un piano di investimenti per circa 199 milioni di euro, finalizzato a nuove realizzazioni nel settore di posizionamento, nonché alla ristrutturazione di alcuni degli immobili di proprietà. Il 25 gennaio 2009 la Società ha ricevuto dal Ministero la conferma della pubblicazione del Decreto di approvazione ed assunzione dell'impegno di spesa inerente il *Contratto di Programma*, confermando l'importo delle agevolazioni a fondo perduto.

### Italia Navigando SpA

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

Il CIPE a seguito della delibera n. 164/2006 ha assegnato al Ministero dei Trasporti 50 milioni di Euro per il finanziamento del Programma Rete portuale sopraddetto, successivamente ridotti a 48 milioni e trasferiti allo specifico capitolo di bilancio del Ministero. E' previsto che ulteriori risorse vengano impegnate dalle Regioni interessate dal programma (Friuli Venezia Giulia, Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna) previa stipula di appositi APQ.

Nel corso del 2010 sono stati sottoscritti i primi tre Accordi di Programma Quadro (APQ) con le Regioni Puglia, Sardegna e Friuli Venezia Giulia. Tali accordi prevedono impegni complessivi di M/€46 per iniziative attuabili di cui M/€ 11 provenienti da risorse statali (CIPE) M/€ 9 da risorse regionali e M/€ 26 da risorse proprie di Italia Navigando oltre ad altri interventi ancora in fase di programmazione per un totale di M/€ 24.

Si segnala che la stipule degli ulteriori APQ, e la stessa validità degli ultimi siglati, è subordinata alla proroga della convenzione con il Ministero delle Infrastrutture per la quale l'Agenzia ha inoltrato formale richiesta.

Al 31.12.10 Italia Navigando detiene 26 partecipazioni (16 controllate e 10 collegate) in partnership con enti locali territoriali ed operatori privati.

### Altre società controllate

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Valore della produzione	Risultato netto
Invitalia Partecipazioni SpA	5.000	5.420	3.679	406
Nuovi Cantieri Apuania	14.500	8.941	42.791	-5.559

### Invitalia Partecipazioni SpA

La controllata costituisce la "società veicolo" alla quale l'Agenzia, in attuazione del Piano di riordino e dismissioni del Gruppo, ha ceduto in data 30.12.2009 le partecipazioni ritenute non strategiche. La Società, destinata alla gestione e dismissione delle partecipazioni trasferite, è stata capitalizzata per 5 M€ ed ha acquisito nel 2011 il ramo d'azienda relativo alle attività di dismissione in capo all'Agenzia. Nell'esercizio 2010 la società ha proceduto all'incorporazione delle controllate Investire Partecipazioni e Gamma Geri, al fine di razionalizzare la propria struttura. L'esercizio si è chiuso con un utile di 406 K/€.

### Nuovi Cantieri Apuania SpA

La Nuovi Cantieri Apuania (NCA) progetta e costruisce navi fino a 50.000 tonnellate di stazza lorda; la società occupa 190 addetti con un indotto di circa 500 unità e rappresenta la realtà industriale più rilevante dell'area di Massa Carrara.

Invitalia detiene, direttamente, una partecipazione del 64,49% e, per il tramite di Invitalia Partecipazioni, il restante 35,51% del capitale sociale di K/€ 14.500. La partecipazione dell'Agenzia si è incrementata rispetto al 33,87% in essere al 31.12.2009, a seguito delle operazioni sul capitale deliberate dalle assemblee straordinarie del 18.01.2010 e del 23.06.2010.

Nel corso dell'esercizio la Nuovi Cantieri Apuania, ha ultimato le costruzioni commissionate dalla Grimaldi Holding ed ha provveduto alla relativa consegna nei mesi di marzo e settembre. La mancanza di nuovi significativi ordinativi (a meno di lavori di una residuale attività di refitting) ha reso necessario il ricorso agli ammortizzatori sociali (CIG ordinaria) dal maggio 2010.

In data 17.03.2010 è stato sottoscritto un protocollo d'intesa tra il Ministero dello Sviluppo Economico, Regione Toscana, Provincia di Massa Carrara, Comune di Carrara e Sindacati con il quale il Governo si è impegnato a garantire la stabilità dell'assetto societario della NCA, dotando l'Agenzia delle necessarie risorse per il tempo necessario ad individuare un nuovo socio industriale che acquisisca la maggioranza del capitale della società, verificando prioritariamente la disponibilità di coinvolgere stabilmente un partner industriale pubblico.

Nel novembre 2010 è avvenuta l'assegnazione provvisoria (diventa definitiva nel dicembre 2010) della costruzione di un traghetto ferroviario per conto di RFI per un valore di commessa pari a M/€ 49,5.

Nei primi mesi del 2011 è stato attivato un nuovo incontro presso il Ministero dello Sviluppo Economico tra le amministrazioni locali e le organizzazioni sindacali, dal quale è stata ribadita la necessità di ricercare un nuovo assetto azionario per la società attraverso il coinvolgimento di un partner industriale o, alternativamente, una complessiva riconversione dell'area. Nelle more di tale processo, è stato comunque richiesto un impegno dell'Agenzia ad assicurare la continuità aziendale fino al termine della commessa RFI o eventuali altre commesse che la società dovesse acquisire.

### Società regionali

Di seguito uno schema riepilogativo dei principali dati delle Società regionali al 31.12.2010:

*importi in migliaia di euro*

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Valore della Produzione	Risultato netto	Addetti
Sviluppo Italia Abruzzo in liq.	4.127	1.055	1.195	-819	19
Sviluppo Italia Campania in liq.	5.503	-678	3.648	-1.593	66
Sviluppo Italia Sardegna in liq.	1.337	-1.951	417	-721	14
Sviluppo Italia Calabria in liq.	1.458	-26.403	1.973	-5.140	139

Le trattative in corso con le diverse amministrazioni regionali stanno evolvendo in senso positivo e, allo stato attuale è possibile ritenere che nel corso del 2011 verranno perfezionati tutti gli atti di cessione delle società ancora in carico all'Agenzia.

In ottemperanza al disposto dell'art.2428 C.C., per ciò che attiene i rapporti con le società controllate e collegate, si rimanda alla Parte D. sezione 4 – Operazioni con parti correlate, della Nota Integrativa.

### F – ESPOSIZIONE A RISCHI

In riferimento al 1° comma dell'art. 2428 del codice Civile nella novellata disposizione, che richiede la descrizione dei rischi e delle incertezze cui è esposta l'Agenzia, si rimanda alla Parte D - sezione 3 della Nota integrativa.

- **Progetto Pillar II – Esposizione a rischi e determinazione dell'adeguatezza patrimoniale**

In ottemperanza alle disposizioni stabilite dalla Circolare 216/96 della Banca d'Italia (settimo aggiornamento del 9 luglio 2007) è stata redatta ed inviata all'Autorità di vigilanza la relazione che descrive il processo di controllo sull'esposizione complessiva ai rischi e sulla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (**Progetto Pillar II**) del Gruppo Invitalia.

Tale processo si articola in due fasi: la prima fase ha la finalità di mappare i rischi cui è soggetto il Gruppo e di valutare l'adeguatezza patrimoniale volta a fronteggiare i rischi medesimi (*Internal Capital Adequacy Assessment Process - ICAAP*); la seconda fase è costituita

dal processo di revisione e valutazione della Banca d'Italia che riesamina l'ICAAP e formula un giudizio complessivo sull'intermediario, attivando, ove necessario, interventi correttivi e imponendo requisiti patrimoniali aggiuntivi.

Anche per questa terza rendicontazione ICAAP il perimetro di valutazione è costituito solo dalla CapoGruppo<sup>14</sup>; il consiglio d'amministrazione, tenuto conto che l'elenco della Circolare 216/96 non è esaustivo<sup>15</sup>, ha ritenuto di esaminare i seguenti rischi: di credito, di controparte, di mercato, operativo, di concentrazione, di tasso, di liquidità, strategico, reputazionale, residuo, immobiliare.

(Tale analisi è riportata nella Parte D – Sezione 3 della Nota Integrativa).

In base a tale analisi il patrimonio di vigilanza<sup>16</sup> **è adeguato a fronteggiare tutti i rischi cui è esposto il Gruppo in relazione alla sua operatività ed ai mercati di riferimento.**

## G - EVENTI SUCCESSIVI

Sono proseguiti nei primi mesi dell'anno serrati incontri e riunioni tra l'Agenzia, il MISE e le Regioni, finalizzati alla conclusione delle trattative per il perfezionamento delle cessioni delle rimanenti società regionali. Sostanzialmente sono stati raggiunti con le diverse amministrazioni accordi pressoché definitivi che, fatti salvi i tempi tecnici necessari per l'attuazione di quanto previsto, dovrebbero concretizzarsi nel corso del 2011. In particolare in data 24 maggio 2011 è stata perfezionata la cessione di Sviluppo Italia Abruzzo in liquidazione alla società finanziaria regionale.

Nei primi mesi del 2011 è stato raggiunto con le OO.SS. l'Accordo di rinnovo del CCNL di Impiegati e Quadri del Gruppo Invitalia scaduto il 31/12/2008, il cui testo definitivo è stato sottoscritto in data 31/03/2011.

L'Accordo prevede una durata triennale del contratto con decorrenza dal 1/1/2011 e regola il periodo di vacanza contrattuale.

Nel merito, i principali istituti oggetto dell'Accordo sono l'aggiornamento dei minimi contrattuali, l'adeguamento dell'importo del buono pasto giornaliero e l'introduzione della quattordicesima mensilità in sostituzione della retribuzione variabile. E' prevista, altresì, la futura estensione del campo di applicazione del CCNL alle società del Gruppo.

A seguito della soppressione dell'IPI (Istituto per la Promozione Industriale) avvenuta con Decreto Legge del 31 maggio 2010 convertito in Legge n.122/2010 Invitalia è stata individuata dal MISE tra i soggetti in house che avrebbero potuto svolgere le attività precedentemente assegnate ad IPI. Tale individuazione è stata ribadita e rafforzata, con particolare riferimento alle attività finanziate con fondi comunitari, a seguito di uno specifico atto di indirizzo da parte del Ministro dello Sviluppo Economico. Tali disposizioni hanno consentito la stipula di nuove convenzioni a rendicontazione costi per un valore complessivo di circa 60 milioni di euro (di cui circa 40 milioni di euro nei primi mesi del 2011) relative ad attività che dovranno essere completate al massimo entro il 2015.

In linea generale tutte le attività operative delle nuove convenzioni ereditate dall'IPI sono state avviate nel corrente esercizio. Inoltre trattandosi di commesse che richiedono in base alla normativa comunitaria la analitica rendicontazione dei costi, modalità in precedenza sostanzialmente non presente nell'Agenzia e nel Gruppo, è stato necessario attivare la progettazione e realizzazione di un articolato sistema di rilevazione delle attività svolte e dei

<sup>14</sup> Il perimetro ai fini della rendicontazione ICAAP è stato identificato in Invitalia spa, Svi finance Spa, Invitalia SpA Reti, Italia Navigando Spa, Italia turismo SpA, Invitalia Partecipazioni SpA; poiché, escluso la CapoGruppo, le suddette società sono tutte in fase di start-up o in fase di profonda revisione dell'assetto organizzativo e societario, si è ritenuto opportuno, ai fini della rendicontazione ICAAP di restringere il perimetro alla sola Invitalia SpA.

<sup>15</sup> In base alla Parte Prima, Capitolo V, Sezione XI, Allegato K della circolare 216/96 della Banca d'Italia sono i rischi per i quali è necessario procedere ad una misurazione/valutazione ed eventualmente calcolare un capitale interno a presidio degli stessi; in dettaglio: di credito, di mercato, operativo, di concentrazione, di interesse, di liquidità, residuo, derivanti da cartolarizzazioni, strategico, di reputazione.

<sup>16</sup> Gli elementi che costituiscono il Patrimonio di vigilanza sono definiti nella Circolare 216/96 della Banca d'Italia.



correlati costi, che dovrà essere integrato con gli altri sistemi di rilevazione presenti in azienda (contabilità generale, analitica, rilevazione presenze, paghe e trasferte) e che è attualmente in fase di completamento.

Il 10 marzo 2011 l'Agenzia ha acquisito, previa autorizzazione del MISE, il 20% delle azioni della società Marina d'Arechi, del Gruppo Gallozzi, leader nel settore della logistica con esperienza nella gestione di porti turistici.

L'iniziativa, che prevede un impegno finanziario di Invitalia per 8 milioni di euro e che si inquadra nell'ambito della realizzazione della rete di porti turistici che dovrà essere gestita da Italia Navigando, riguarda la realizzazione del porto turistico di Salerno. L'opera verrà realizzata in project financing con un pool di banche, entro 6 anni, con il supporto dell'architetto Santiago Calatrava e con un investimento di oltre 100 milioni di euro.

In data 24 maggio 2011 con l'approvazione del bilancio della NCA è stata deliberata la copertura delle perdite per 5.559 K/€ con l'abbattimento del capitale sociale e la sua contestuale ricostituzione a 14.5 milioni di euro. L'operazione è stata effettuata interamente dall'Agenzia, la cui quota di partecipazione nella società è conseguentemente salita al 78.1%<sup>17</sup>.

Il 27 maggio 2011 è stata perfezionata la cessione del ramo d'azienda relativa all'attività di dismissione ad Invitalia Partecipazioni. Il ramo comprende il personale dedicato, arredi ed attrezzature e crediti e debiti afferenti al ramo d'azienda stesso.

## **H – EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE**

L'esercizio 2011 si collocherà in un quadro di riferimento particolarmente critico per una molteplicità di ragioni.

La crisi economico – finanziaria, che continua a produrre i suoi effetti negativi all'interno del sistema socio-economico e produttivo, porterà ragionevolmente ad un ulteriore contenimento delle risorse pubbliche disponibili per l'implementazione delle politiche per lo sviluppo. Tale contenimento continuerà presumibilmente a produrre quindi gli effetti, peraltro già registrati nel 2010, sulle misure agevolative gestite dall'Agenzia. Inoltre, le attuali previsioni sull'andamento dei tassi di interesse non lasciano intravedere sostanziali modifiche sulla probabile redditività degli investimenti finanziari, anche in considerazione del fatto che gli stessi dovranno continuare a considerare la natura pubblica dell'Agenzia nella selezione degli impieghi.

In tale contesto dovrà trovare attuazione il nuovo Piano 2011 -2013, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 25 febbraio 2011 e, successivamente, inviato al Ministero dello Sviluppo Economico per la ulteriore approvazione necessaria in base alla normativa che regola i rapporti tra l'Agenzia ed il Ministero vigilante.

L'obiettivo dell'Agenzia, che come anche in apertura di questo documento indicato, ha l'intenzione di consolidare il suo ruolo di Agenzia governativa per lo sviluppo del Paese come attuatore delle politiche per lo sviluppo del Mezzogiorno e - come soggetto capace di progettare, integrare e gestire il sistema di interventi e misure a sostegno dello sviluppo, viene ribadito nel Piano triennale 2011 - 2013, che prevede altresì un'ulteriore evoluzione del posizionamento dell'Agenzia e del Gruppo nei settori e nelle funzioni individuati come target della propria attività. Elemento rilevante di tale evoluzione, già riconosciuta nel ruolo che si prevede l'Agenzia debba svolgere, anzitutto quale strumento operativo del Governo nell'attuazione del Piano per il Sud, è la riconnessione tra domanda e offerta di sviluppo e, soprattutto, tra lo svantaggio dei territori, anzitutto nel Mezzogiorno, e i fabbisogni dei settori industriali strategici, con l'offerta di competenze, capacità progettuali, agevolazioni e di incentivi.

<sup>17</sup> la residua quota è detenuta da Invitalia Partecipazioni

Il perseguimento di tali obiettivi comporta la necessità di modifiche del modello organizzativo dell'Agenzia e del Gruppo. In proposito, i punti salienti dell'evoluzione ipotizzata sono:

- adeguare la struttura dell'Agenzia e del Gruppo, anzitutto approfondendo uno sforzo rispetto al rapporto con le controllate, volto sia alla loro razionalizzazione ulteriore che alla loro collocazione più sistematica all'interno del Gruppo;
- implementare un nuovo modello di regole che acceleri quest'integrazione;
- continuare a focalizzarsi sul contenimento dei costi.

L'evoluzione descritta nel Piano dovrà essere supportata da un adeguato investimento nell'innalzamento/adeguamento delle competenze disponibili da realizzare anche attraverso azioni di motivazione delle risorse umane e di verifica della loro complessiva compatibilità al perseguimento degli ulteriori obiettivi.

Lo sviluppo delle Risorse Umane assume pertanto il valore di asset strategico finalizzato a raggiungere i seguenti obiettivi:

- rinforzare e rendere coeso il management team, attraverso la verifica dell'adeguatezza del management attuale con acquisizione dall'esterno di poche e selezionate risorse fortemente professionalizzate;
- sviluppare le professionalità disponibili;
- sviluppare sistemi di valutazione delle competenze, del potenziale e delle prestazioni, ed utilizzarli a fini gestionali e a supporto dei percorsi di sviluppo;
- individuare, valorizzare e motivare i talenti presenti in azienda.

In ogni caso, l'esercizio in corso dovrà comunque riflettere uno sforzo teso a massimizzare i ricavi ed a proseguire nelle azioni finalizzate ad un ulteriore contenimento dei costi, tenendo conto della situazione generale in cui:

- è stata avviata, come detto, la revisione delle modalità di rendicontazione delle commesse gestite dall'Agenzia finanziate con fondi comunitari, non più a tariffa giornaliera per le diverse figure professionali, ma orientata verso una progressiva gestione "a rendicontazione dei costi" sostenuti per le attività svolte;
- è diminuita la capacità patrimoniale della Società in relazione ai prelievi di capitale sociale avvenuti nel 2009 e nel 2010, in attuazione delle note disposizioni di Legge;
- risulta sempre più urgente la necessità di trovare adeguate coperture a fronte delle problematiche emerse nell'attuazione del Piano di riordino del Gruppo e non ancora risolte, quali NCA, nonché dei fabbisogni necessari alla cosiddetta "società veicolo" per completare il processo di dismissione.