

- **Gestione fondi**

L'attività è finalizzata alla raccolta sul mercato di fondi incrementali, strumentali al perseguimento della missione complessiva dell'Agenzia, al fine di accrescere la capacità complessiva di intervento del Gruppo, nonché agire laddove i fondi pubblici non siano esaustivi, ovvero strumentali ad opportunità di investimento qualificato. SVI Finance SpA, Strategia Italia S.G.R. SpA e Garanzia Italia Confidi sono le società del Gruppo che pongono in essere tale attività.

Nel seguito, con lettera del 20 maggio 2011, l'Agenzia ha chiesto al Ministero l'autorizzazione a procedere all'operazione di fusione per incorporazione di SVI Finance Spa nella stessa Agenzia, al duplice scopo di raggiungere, da un lato, una maggiore efficienza nella gestione delle attività e, dall'altro, la semplificazione della struttura societaria del Gruppo, con conseguente riduzione dei costi di gestione. La suddetta operazione è stata autorizzata dal Ministero con nota n. 0014639 del 13 luglio 2011.

Il CdA di Invitalia, nella seduta del 21 novembre 2011, ha quindi approvato il progetto di fusione per incorporazione nell'Agenzia di Svi Finance, dando, tra l'altro, mandato al Presidente di convocare l'assemblea di Invitalia per i conseguenti adempimenti di rito.

In conseguenza dell'operazione di fusione sopra descritta ed in ragione degli obiettivi soprarichiamati, si segnala come nel Piano Industriale 2011-2013 sia in fase di riesame il mantenimento della prefigurata ipotesi di una Newco finanza nell'ambito del Gruppo.

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

L'Agenzia promuove e realizza progetti a sostegno della competitività di intere filiere di settori industriali o di loro segmenti strategici per lo sviluppo, ovvero di ambiti territoriali "clusterizzati" ricettivi di interventi, materiali e immateriali, a matrice sistemica, per il tramite delle società Italia Turismo SpA e Italia Navigando SpA.

Il Gruppo, al 31.12.2010, comprende inoltre;

- **Invitalia Partecipazioni SpA** individuata come la società "veicolo" prevista nel Piano, finalizzata a completare i processi di dismissione e liquidazione delle società non strategiche (per la descrizione di rinvia al § 4.4 *Altre società controllate*)

- **Nuovi Cantieri Apuania**

Vedi § 2.1 *Premessa: definizione del Piano di riordino e predisposizione del piano operativo triennale 2011-2013.*

### 2.3 La Capogruppo: assetto organizzativo di Invitalia

Nella società capogruppo sono presenti funzioni di *line*, strettamente correlate ai contenuti della missione ed orientate alla gestione per processi (Business Unit Territorio, Business Unit Impresa e Business Unit Investimenti Esteri), e funzioni di staff, anche a supporto dell'intero Gruppo.

In coerenza con il Piano di riordino, gli ambiti operativi dell'Agenzia riguardano: l'attrazione degli investimenti esteri, il sostegno allo sviluppo d'impresa ed il supporto alla competitività dei territori, nonché il sostegno alla Pubblica Amministrazione.

Nella sezione II "Le attività di Invitalia", sono compiutamente descritte le attività realizzate, nell'anno di riferimento e nell'ambito della capogruppo, con particolare riferimento alle BU sopracitate.

Nel corso del 2011, coerentemente con il piano di sviluppo 2011-2013 più volte citato, Invitalia ha ridisegnato la mappa operativa e l'impianto organizzativo della Società, con le risorse professionali e le aree di competenza ritenute funzionali al nuovo piano. La Disposizione Organizzativa n. 1/2011 riflette l'obiettivo di evoluzione del posizionamento di Invitalia e del Gruppo nei settori target di attività, con particolare riferimento alla finalità di connettere la domanda e l'offerta di sviluppo, mediante un mix di offerta in termini di competenze, capacità progettuali, agevolazioni ed incentivi di cui L'Agenzia- nel suo complesso- è dotata. Sono stati costituiti n. 2 Comitati di Coordinamento: il Corporate Board, presieduta dall'AD, con l'obiettivo di assicurare l'indirizzo alle attività delle società del Gruppo, permettendone nel contempo l'integrazione, e lo Strategic Board (composto dall'AD, dai Responsabili di Pianificazione Strategica e Controllo, Servizi Corporate, Integrazione Strategica, Finanza ed Impresa, Competitività e Territori e Programmazione Comunitaria), in grado di garantire l'indirizzo della strategia di Invitalia e la predisposizione dei piani di azione delle aree aziendali. La neonata *Funzione Integrazione Strategica*, inoltre, assicura la gestione dell'offerta integrata dell'Agenzia e del Gruppo, anche promuovendo le opportunità di sviluppo. Le successive n. 2 D.O. ad oggi pubblicate, hanno completato ed ulteriormente dettagliato il nuovo schema di organizzazione della Società.

### 2.4 Le società del Gruppo Invitalia

Nel corso del 2010 è proseguito, come detto in premessa, il processo di attuazione delle operazioni previste nel Piano di riordino e dismissione, approvato dal MiSE, con Decreto del 31 luglio 2007, descritto nei paragrafi che seguono.

#### 2.4.1 Dismissione di partecipazioni

Lo stato del Piano, al 31 dicembre 2010, avviato a valle dell'approvazione del Piano di riordino e dismissione, è così articolato:

- Invitalia, al momento della definizione del piano di riordino ex L. 296/2006 (Legge finanziaria 2007, art. 1, comma 461), deteneva n. 216 partecipazioni (dirette e indirette); di queste, n. 64 non cedibili in quanto acquisite in attuazione della Legge n. 181/1989, ovvero ritenute strategiche dal Piano;
- delle restanti n. 152 partecipazioni, n. 19 sono state cedute nel 2007, n. 31 sono state dismesse nel corso del 2008, n. 73 (comprese le complessive n. 51 partecipazioni cedute alla Società Veicolo) sono state dismesse nel 2009 e n. 6 nel 2010 (n. 5 partecipate da BIC Umbria più Pregio Sviluppo Hotel, la cui cessione è stata formalizzata nel gennaio 2011);
- delle rimanenti partecipazioni da dismettere, n. 19 sono legate al trasferimento delle società regionali;
- nel corso del 2010 sono state formalizzate le seguenti operazioni relativamente alle n. 51 partecipazioni trasferite alla c.d. Società Veicolo (Invitalia Partecipazioni):
  - chiusura di n. 2 liquidazioni (Cagliari Ambiente e Messaggeri dell'Arte);
  - dismissione di n. 5 partecipazioni (CDM, Play Mart, BIC Sardegna, Caltanissetta ed Innova Bic);
  - fusione per incorporazione di n. 3 controllate (Investire Partecipazioni, Sviluppo Italia Piemonte e Gamma Geri).

#### 2.4.2 Operazioni societarie relative alle Società Regionali

Più specificamente, si riepiloga, nel seguito, il complesso iter relativo alla cessione o liquidazione delle società regionali posto in essere nel 2010 con aggiornamenti nel corso del 2011 (ottobre), in coerenza con quanto previsto nel Piano di riordino dell'Agenzia, più volte citato:

Si tratta, complessivamente di n. 17 società, riepilogate nell'elenco sottostante:

In particolare:

- n. 11 società sono state cedute e/o sono in corso di cessione alle Regioni o a società di proprietà delle rispettive 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<sup>1</sup> e, nel 2011, Sviluppo Italia Abruzzo, ceduta a maggio 2011). Relativamente a Sviluppo Italia Campania, posta in liquidazione l'8.10.2010, in esecuzione di precedenti accordi tra L'Agenzia e la Regione Campania, è stata costituita, in data 26.7.2011, la società Sviluppo Campania Spa, totalmente posseduta da Invitalia Spa; quindi, in data 26.9.2011 è stato trasferito a Sviluppo Campania Spa un ramo d'azienda di Sviluppo Italia Campania, costituito da rapporti giuridici attivi e passivi, inclusi quelli di lavoro dipendente. Il 12.10.2011, Sviluppo Campania è stata ceduta alla Regione di competenza. Analoga procedura sarà adottata per la cessione di Sviluppo Italia Calabria S.c.p.A in liquidazione: è stato siglato, il 2.08.2011 un accordo tra Agenzia e Fincalabra spa che prevede il trasferimento alla finanziaria regionale calabrese di Settingiano Sviluppo s.c.r.l. (società controllata da Sviluppo Italia Calabria), una volta che in quest'ultima società sarà confluito il ramo d'azienda di Sviluppo Italia Calabria scpa.

- n. 3 società regionali in liquidazione sono state incorporate (Sviluppo Italia Emilia Romagna, Sviluppo Italia Lombardia, Sviluppo Italia Marche) in Sviluppo Italia Piemonte in liquidazione;
- successivamente n. 2 società, la stessa Sviluppo Italia Piemonte e Sviluppo Italia Veneto, sono state cedute alla controllata Invitalia Partecipazioni. Inoltre, nel 2010 la società Sviluppo Italia Piemonte in liquidazione è stata fusa per incorporazione in Invitalia Partecipazioni;
- n. 1 società è tuttora in liquidazione (Sviluppo Italia Sardegna) e si è ancora in attesa della definizione dell'accordo con l'omonima Regione.

#### 2.4.3 Altre operazioni societarie

Riguardano essenzialmente operazioni legate al processo di dismissione, aumenti di capitale e rilievi di partecipazioni incrociate tra le società del Gruppo.

In particolare, in attuazione del piano di riordino, nel 2010:

- Italia Turismo SpA: il 22 aprile 2010 Turismo & Immobiliare S.p.A. ha ceduto la propria partecipazione come segue: n. 34.685.148 azioni all'Agenzia e n. 28.261.972 a

---

<sup>1</sup> A seguito della cessione di Bic Umbria alla Regione Umbria, è stato acquisito da parte dell'Agenzia il ramo d'azienda rappresentato dall'incubatore di Terni, dai contratti per servizi in essere con le imprese incubate e dai crediti e debiti intercompany.



Fintecna Immobiliare S.r.l. Pertanto, il capitale della società, in tale data, risulta così ripartito: Agenzia 78% e Fintecna Immobiliare 22%.

Si segnala, a riguardo, che nel corso del 2011 si è perfezionato l'accordo di co-investimento stipulato tra i soci Fintecna Immobiliare S.r.l. ed Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'Impresa S.p.A., a seguito del quale Fintecna Immobiliare S.r.l. ha acquisito un ulteriore 20% del capitale sociale di Italia Turismo, che risulta così partecipata al 58% dall' Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'Impresa S.p.A. e per il 42% da Fintecna Immobiliare S.r.l. . Inoltre, sempre nel 2011, il socio Fintecna Immobiliare S.r.l. ha ceduto ad Italia Turismo immobili per un controvalore di ca. 56 milioni di euro.

Ed ancora, le società Costa di Sibari SpA, Costa di Simeri SpA, Le Tonnare di Stintino Srl, Turistica Siracusana SpA e Residence Costa Verde Srl in liquidazione, integralmente controllate da Italia Turismo SpA, sono state fuse per incorporazione nella stessa Italia Turismo con efficacia a far data dal 31 luglio 2010.

- In data 30 settembre 2010 le società: Investire Partecipazioni SpA, Sviluppo Italia Piemonte SpA in liquidazione (integralmente detenute da Invitalia Partecipazioni SpA) e Gamma Geri SpA in liquidazione (integralmente detenuta da Investire Partecipazioni SpA) sono state fuse per incorporazione in **Invitalia Partecipazioni SpA**.

Inoltre:

1. L'Assemblea della controllata **Nuovi Cantieri Apuania SpA** del 23 giugno 2010 ha deliberato l'abbattimento del capitale sociale da € 14,5 milioni a € 12,3 milioni e la contestuale ricostituzione ad € 14,5 milioni, con l'integrale sottoscrizione da parte dell'Agenzia che – quindi – ha aumentato la percentuale di partecipazione detenuta al 31.12.2010 dal 57,98% al 64,49%<sup>2</sup>.
2. Nel corso del 2011, in particolare nell'ambito dell'Assemblea del 24.05.2011 si è provveduto ad un'ulteriore copertura perdite, con abbattimento del capitale sociale da € 14.5 milioni a € 8.941.149,00 e ricostituzione ad € 14.5 milioni, con integrale sottoscrizione da parte dell'Agenzia, che ha, quindi, aumentato la propria percentuale di partecipazione al 78.10%.
2. l'Assemblea della controllata **Italia Navigando SpA** del 25 marzo 2009 ha deliberato l'aumento del capitale da € 10 milioni fino ad € 28,2 milioni; la prima tranche di 10 M€ è stata interamente sottoscritta mentre, a seguito di svariate Assemblee, è stato più volte prorogato fino al 15.12.2011, il termine per la sottoscrizione della seconda tranche di €

---

2 La restante quota è detenuta da Invitalia Partecipazioni SpA.

8,2 milioni. Nel precedente esercizio, l'Agenzia aveva comunque già provveduto a sottoscrivere le quote di propria spettanza, per l'importo di € 7,2 milioni (88%).

Agropoli Navigando S.r.l. e Marine di Napoli srl sono state poste in liquidazione in data 7 maggio 2010.

## **2.5 Modifiche statutarie della Capogruppo**

### **Assemblea 11 febbraio 2010**

Come già comunicato nella precedente relazione relativa all'anno 2009, le previsioni normative di cui all'art. 3, comma 12, della Legge 24 dicembre 2007, n. 244, come modificato dalla Legge 18 giugno 2009, n. 69 e successive modifiche ed integrazioni apportate con il D.L. 1 luglio 2009, n. 78 convertito in legge 3 agosto 2009 n. 102, hanno comportato l'introduzione di alcune modifiche allo Statuto Sociale dell'agenzia. Dette modificazioni interessavano, in particolare, gli articoli 7, 12, 14, 16 e 17 dello Statuto sociale; ulteriori modifiche agli articoli 3 (durata), 14, 15 e 17 sono state richieste dal socio unico Ministero dell'Economia e delle Finanze.

In considerazione di quanto sopra, l'assemblea ha deliberato l'introduzione di tali modifiche statutarie.

L'iscrizione nel Registro delle Imprese delle predette deliberazioni è intervenuta in data 12 aprile 2010, in seguito all'emanazione del decreto Ministeriale, ai sensi del comma 460, dell'art. 1 della Legge 27 dicembre 2006 n. 296.

### **Assemblea 30 luglio 2010**

Il comma 459 dell'art. 1 della Legge 27 dicembre 2006 n. 296 che stabiliva in 3 il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione, è stato soppresso dal comma 9 dell'art. 19 del D.L. 1 luglio 2009 n. 78, convertito in Legge 3 agosto 2009 n. 102; conseguentemente, l'Assemblea del 30 luglio 2010 ha deliberato la modifica dell'art. 12.1 dello Statuto sociale, prevedendo che la Società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 membri.

La medesima Assemblea ha — altresì — provveduto a nominare il nuovo Organo amministrativo (composto, quindi, da 5 membri).

### 3 Il personale di Invitalia

Nell'esercizio 2010 le attività svolte dalla Funzione Gestione e Sviluppo Risorse Umane sono state caratterizzate da interventi in continuità con quanto realizzato nell'anno 2009.

#### 3.1 Interventi Organizzativi

Dal punto di vista dell'organizzazione, è stato consolidato il modello organizzativo, con conseguente ridefinizione dell'organizzazione di alcune società ed aree aziendali, oltre alla revisione di ruoli e meccanismi operativi.

Si è quindi proceduto a:

- introdurre in azienda un sistema di gestione della sicurezza e salute dei lavoratori, composto da processi, procedure e responsabilità finalizzate a garantire il rispetto della normativa ed a realizzare la miglior tutela possibile dei dipendenti;
- realizzare interventi organizzativi mirati su alcune Società di scopo, al fine di razionalizzarne le strutture e renderne l'operatività più adeguata alla mission assegnata.
- ottimizzare la governance attraverso l'adozione- da parte di tutte le controllate- delle policy e procedure di Gruppo.

In coerenza con gli interventi organizzativi posti in essere, è stata, inoltre, attuata la revisione di alcuni processi e procedure, finalizzata a:

- ottimizzare gli stessi processi e procedure;
- efficientare e contenere i costi ;
- adeguare le procedure alle normative vigenti.

Sono state, inoltre, garantite le attività relative a:

- manutenzione ed adeguamento complessivo del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, ex D.Lgs n. 231/2001, sia per quanto concerne la parte generale, che con riferimento alla parte speciale;
- mantenimento della certificazione di qualità ISO 9001:2000;
- aggiornamento delle procedure relative alla Qualità al fine di adattare alla normativa ISO 9001:2008.

### 3.2 Interventi di gestione dell'organico

Nel corso dell'esercizio 2010, sono stati perseguiti gli obiettivi di:

- ridimensionamento dell'organico e razionalizzazione dei costi del personale;
- stabilizzazione dei rapporti di lavoro di personale con profili ad alto potenziale;
- acquisizione di ulteriori competenze e professionalità distintive dal mercato.

Nel dettaglio:

- al fine di dimensionare correttamente la struttura organizzativa e razionalizzare i costi del personale, nell'anno in esame è stato gestito un processo volto a rilasciare progressivamente risorse sul mercato esterno, principalmente attraverso lo strumento della risoluzione consensuale.

Uscite 2010 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	2	8	4	14
Società di scopo	1	0	4	5
Società Regionali	0	1	1	2
Totale	3	9	9	21

Uscite 2010 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	1	0	1	2
Società di scopo	0	0	2	2
Società Regionali	0	0	0	0
Totale	1	0	3	4

- ed inoltre, per sviluppare e consolidare il patrimonio di competenze del Gruppo, sono stati trasformati a tempo indeterminato alcuni contratti a termine, relativi a risorse di valore, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business.

Nel dettaglio, sono n. 2 i rapporti di lavoro stabilizzati nell'ambito della Capogruppo



- a seguito della definizione di alcuni contenziosi, sono state inserite n. 6 risorse a tempo indeterminato (n. 2 nella capogruppo e n. 4 nelle società regionali)
- al fine di acquisire competenze e professionalità distintive dal mercato, nel 2010 è stata avviata, altresì, un'attività di selezione volta ad acquisire alcune professionalità sul mercato in possesso di tali caratteristiche.

Ingressi 2010 personale a tempo indeterminato (al netto dei passaggi infragruppo)

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	0	0	2	2
Società di scopo	0	3	2	5
Società Regionali	0	0	4	4
Totale	0	3	8	11

Ingressi 2010 personale a tempo indeterminato per passaggi infragruppo

Società	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Capogruppo	0	0	2	2
Società di scopo	1	0	1	2
Società Regionali	0	0	0	0
Totale	1	0	3	4

Al 31/12/2010, a valle degli interventi sopradescritti, la situazione complessiva 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

### 3.3 Formazione

Nel 2010 è stata realizzata una consistente attività di formazione finalizzata principalmente a sviluppare e potenziare le professionalità presenti in azienda e ad accompagnarne 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 realizzata mediante interviste e gruppi di lavoro. In questo modo è stato possibile rilevare le esigenze specifiche delle risorse potenzialmente interessate, sulle quali progettare e proporre percorsi formativi specifici.

Nella Capogruppo sono stati erogati complessivamente n. 3.205 giorni/uomo di formazione pari a 5,1 giorni/uomo medi, con interventi che hanno riguardato quasi tutti gli ambiti professionali aziendali (Amministrazione e Finanza, 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. Nelle tabelle che seguono sono riepilogati i dati sopracitati:

Tipologia di intervento	Giorni uomo	%
Piano di Formazione <sup>3</sup>	2.554	80%
Catalogo Corsi <sup>4</sup>	555	17%
Formazione Interaziendale <sup>5</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

<sup>3</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>4</sup> **Catalogo Corsi** attività di formazione a carattere trasversale organizzati e a integrazione delle attività erogate nel Piano di Formazione

<sup>5</sup> **Formazione Interaziendale** corsi di formazione prelevati dall'offerta formativa esterna, finalizzati allo sviluppo e/o all'aggiornamento di competenze specialistiche

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

### **3.4 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, volti alla definizione di accordi con le parti sociali e le istituzioni interessate.

Ad oggi, le società regionali ancora nel perimetro di gruppo sono: SI Sardegna, SI Veneto. A maggio 2011 si è positivamente concluso il passaggio di SI Abruzzo ad Abruzzo Sviluppo SpA, la società della Regione operativa sul territorio abruzzese.

In data 12.10.2011 Sviluppo Campania S.p.A (società costituita il 26.7.2011 con capitale sociale interamente posseduto da Invitalia S.p.A), cui era stato precedentemente trasferito un ramo d'azienda di Sviluppo Italia Campania, costituito da rapporti giuridici attivi e passivi, compresi quelli di lavoro dipendente, è stata ceduta alla Regione Campania. Analoga procedura sarà adottata per la cessione di Sviluppo Italia Calabria S.c.p.A in liquidazione: è stato siglato il 2.08.2011 un accordo tra l'Agenzia e Fincalabra spa che prevede il trasferimento alla finanziaria regionale calabrese di Settingiano Sviluppo S.c.r.l. (Società controllata da Sviluppo Italia Calabria), una volta che in quest'ultima società sarà confluito il ramo d'azienda di Sviluppo Italia Calabria S.c.p.a.

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 n. 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.

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



## SEZIONE II

### Le attività di Invitalia

#### 1. Business Unit: Investimenti Esteri

Il MiSE – Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione - e l'Agenzia, in data 22 dicembre 2006, hanno stipulato una Convenzione attraverso la quale il DPS si avvale di quest'ultima per la definizione e la realizzazione dei Programmi Operativi, tra i quali il P.O. pluriennale di marketing finalizzato all'attrazione degli investimenti (delibera CIPE n. 130 del 19 dicembre 2002 e successivamente confermato nella Delibera CIPE n. 7 del 22 marzo 2006).

Nell'anno 2010, le attività della Business Unit Investimenti Esteri hanno riguardato principalmente il suddetto Programma Operativo, realizzato attraverso quattro pianificazioni periodiche, a copertura del periodo aprile 2008 – aprile 2010.

Successivamente, con apposito scambio di lettere con il Dipartimento, il Programma Operativo è stato prorogato al 31 dicembre 2010.

#### *Cenni introduttivi*

Il Programma Operativo pluriennale di Marketing finalizzato all'attrazione degli investimenti, traduce in un piano strategico e operativo uno degli indirizzi programmatici del Governo in tema di politiche di sviluppo e viene declinato nei seguenti obiettivi operativi, di cui i primi tre di carattere prevalentemente progettuale e gli altri prettamente implementativi:

- progettare e indirizzare al mercato degli investitori esteri qualificati un'offerta articolata su un portafoglio di progetti, nonché su un portafoglio di servizi per i potenziali investitori e per le imprese già insediate;
- individuare in modo proattivo investitori esteri potenzialmente interessati all'offerta sviluppata dall'Agenzia, proponendo loro progetti coerenti con le loro aspettative e i loro piani di sviluppo;
- progettare ed erogare una serie di servizi a valore aggiunto a supporto di nuovi insediamenti/investimenti ed in risposta alle richieste indirizzate all'Agenzia;

- identificare le reti finanziarie nazionali e internazionali, i soggetti che operano a livello internazionale (Istituti finanziari, Studi Legali Internazionali, Camere di Commercio estere, etc.), con i quali definire strategie congiunte di penetrazione nei mercati esteri;
- concertare, condividere e collaborare con le reti diplomatico-consolare e amministrative regionali al fine di sviluppare un'azione di promozione dei territori e dei loro saperi, di sviluppo e rilancio delle filiere produttive strategiche, di alleanza tesa al conseguimento dell'obiettivo primario;
- agire sul contesto normativo ed attivare un sistema di relazioni con le Istituzioni pubbliche per sostenere con continuità il miglioramento dell'attrattività del Paese e della sua offerta.

Le attività vengono formalmente classificate in quattro categorie omogenee che rappresentano le Azioni del Programma Operativo e, in particolare:

1. Definizione e sviluppo dell'offerta.
2. Promozione dell'offerta ed erogazione dei servizi.
3. Definizione degli accordi e delle alleanze.
4. Gestione della conoscenza e sviluppo dei sistemi a supporto.

### **Attività nel 2010**

Di seguito la descrizione delle attività svolte nel periodo, con riferimento alle citate categorie.

#### **1.1 Definizione e sviluppo dell'offerta**

Le attività relative alla **Definizione e sviluppo dell'offerta** sono state finalizzate ad una focalizzazione sui settori strategici individuati nel 2009, in vista dell'allargamento del Portafoglio Progetti. Le azioni, peraltro, hanno anche implicato un ulteriore affinamento di ipotesi progettuali, apportate sulla base dei trend riscontrabili sul mercato.

Di seguito le attività relative al portafoglio offerta per ciascun settore target.

#### **Logistica**

Le attività si sono sviluppate sia in un'ottica di consolidamento dell'offerta in precedenza definita, che con riferimento alle esigenze di ampliamento della medesima. Le azioni sviluppate- e di seguito riportate- sono state realizzate nell'ambito di un gruppo di lavoro trasversale alle singole Funzioni della Business Unit Investimenti Esteri.

E' stata in primo luogo realizzata la **mappatura dell'offerta territoriale logistica italiana**. Tale mappatura è stata concepita e realizzata nell'ambito di una valorizzazione delle piastre logistiche nazionali, programmaticamente definite dagli strumenti di pianificazione del Governo nazionale. Il documento, facilmente aggiornabile, sottolinea per ciascuna piastra le opportunità di investimento e l'offerta complessiva suddivisa in porti, aeroporti, interporti e principali infrastrutture stradali e ferroviarie. Redatto in lingua inglese e composto da 53 pagine, il documento rappresenta una guida operativa capace di fornire una pronta risposta alle esigenze insediative di investitori esteri di settore.

Nel corso del 2010, inoltre, è apparso opportuno dotare la Business Unit delle necessarie competenze relative al **Project Financing**, strumento cui, presumibilmente, anche in coincidenza delle modifiche normative registrate, il mercato farà sempre più riferimento. E' stata quindi realizzata un'analisi dello stato dell'arte del project financing di settore in Italia, confluita in un sintetico documento avente come oggetto le best practices nazionali e un benchmark con altri paesi europei. Inoltre, grazie alla proficua collaborazione con le associazioni di categoria Assoporti e Unione Interporti Riuniti, il **Portafoglio Progetti nel settore è cresciuto di 10 unità, passando da 20 a 30**, grazie all'inclusione di iniziative nel frattempo maturate nei porti e negli interporti italiani sulla scorta della pianificazione nazionale.

### **Turismo**

Anche in questo caso le attività si sono sviluppate sia in un'ottica di consolidamento dell'offerta in precedenza definita, sia con riferimento all'esigenze di ampliamento della medesima, in modo tale da:

- Predisporre un portfolio progetti con la redazione di singole schede progetto;
- Analizzare in modo continuativo i trend del settore, con particolare attenzione all'approfondimento di alcune tipologie di investimento ritenute strategiche per il mercato italiano.

In particolare, grazie alla collaborazione con Italia Turismo, con la quale è stato siglato un accordo dalla BU Investimenti Esteri, **è stato ultimato il catalogo delle opportunità di investimento sul territorio italiano, comprendente 15 progetti**. La collaborazione ha consentito la selezione di iniziative ad ampio respiro internazionale, in cui sono coinvolti