

Per i crediti l'incremento registrato nell'esercizio in esame (dai 872 milioni del 2012 ai 915 milioni del 2013) è dovuto all'aumento dei crediti verso banche (dai 474 milioni del 2012 ai 514 milioni del 2013) e verso la clientela (dai 390 milioni del 2012 ai 393 milioni del 2013).

Infine, per quanto concerne l'incremento registrato nella voce altre attività (dai 180 milioni del 2012 ai 226 milioni del 2013), è da attribuire all'incremento delle rimanenze(dai 143 milioni del 2012 ai 199 milioni del 2013) e dei lavori in corso su ordinazione(dai 78 milioni del 2012 ai 133 milioni del 2013). Quest'ultima voce include 14,5 milioni della Capogruppo, 114,2 milioni relativi alla posa in opera della “banda larga di Infratel” e 19,5 milioni di Invitalia attività produttive.

**Tabella n. 15: Stato Patrimoniale consolidato –Attività**

*in migliaia di euro*

		2012	2013	Var. ass.	Var. %
10	Cassa e disponibilità liquide	751	100	-651	-86,68
20	Attività finanziarie disponibili per la negoziazione	34.083	38.524	4.441	13,03
30	Attività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	32.144	30.387	-1.757	-5,47
40	Attività finanziarie disponibili per la vendita	10.397	9.150	-1.247	-11,99
50	Attività finanziarie detenute fino alla scadenza	0	0	0	0
60	Crediti	872.429	915.066	42.637	4,89
70	Derivati di copertura	0	0	0	0
80	Adeg. di valore att. fin. oggetto di copertura generica	0	0	0	0
90	Partecipazioni	51.935	51.243	-692	-1,33
100	Attività materiali	445.181	454.207	9.026	2,03
110	Attività immateriali	27.073	32.982	5.909	21,83
120	Attività fiscali	24.314	27.213	2.899	11,92
130	Attività in via di dismissione	31.788	39.214	7.426	23,36
140	Altre attività	180.171	225.699	45.528	25,27
<b>TOTALE DELL'ATTIVO</b>		<b>1.710.266</b>	<b>1.823.785</b>	<b>113.519</b>	<b>6,04</b>

Tabella n. 16: Stato Patrimoniale consolidato –Passività

in migliaia di euro

STATO PATRIMONIALE - PASSIVO		2012	2013	Var. ass.	Var. %
10	Debiti	154.573	121.103	-33.470	-21,65
20	Titoli in circolazione	0	0	0	0
30	Passività finanziarie di negoziazione	0	0	0	0
40	Passività finanziarie al <i>fair value</i>	0	0	0	0
50	Derivati di copertura	0	0	0	0
60	Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	0	0	0	0
70	Passività fiscali	2.890	4.264	1.374	47,54
80	Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione	-18.867	-10.685	8.182	-43,36
90	Altre passività	686.217	833.640	147.423	21,48
100	Trattamento di fine rapporto del personale	10.238	9.617	-621	-6,06
110	Fondi per rischi e oneri	15.395	11.333	-4.062	-26,38
120	Capitale	836.384	836.384	0	0
130	azioni proprie (-)	0	0	0	0
140	Strumenti di capitale	0	0	0	0
150	Sovrapprezz di emissione	0	0	0	0
160	Riserve	-16.065	-20.518	-4.453	27,71
170	Riserve da valutazione	-14.896	-13.035	1.861	-12,49
180	Utile (perdita) d'esercizio	-1.989	-1.288	701	-35,24
190	Patrimonio di pertinenza di terzi	56.386	52.970	-3.426	-6,08
<b>TOTALE DEL PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>1.710.266</b>	<b>1.823.785</b>	<b>113.519</b>	<b>6,64</b>

Quanto al passivo, i principali incrementi riguardano le altre passività (+147 milioni) e le passività fiscali (+1 milione).

L'aumento delle altre passività, è da attribuirsi principalmente, alla voce “esposizione verso fornitori” che rappresenta il debito per acquisti di beni e servizi. Tale voce comprende sia fatture ricevute e non pagate sia debiti per fatture da ricevere. L'incremento rispetto allo scorso esercizio è dipeso dall'avanzamento dei lavori di posa in opera della banda larga e, dai debiti verso il personale dipendente, composti dagli accantonamenti per ferie maturate e non godute, 14° mensilità e premio individuale. Per le passività fiscali, l'incremento è dovuto all'aumento delle passività fiscali correnti (dai 2,8 milioni del 2012 ai 4,2 milioni del 2013).

### 8.3 Il Conto economico consolidato

La tabella n. 17 espone i dati del conto economico consolidato che evidenzia un risultato negativo di competenza di 4,6 milioni di euro. Tale risultato è riferibile ad Invitalia solo per 1,3 milioni di euro e risente in particolare della perdita di Italia Turismo.

Il risultato, nonostante la sostanziale tenuta dell'attività da servizi nell'ambito del Gruppo, è da attribuirsi oltre che alle motivazioni illustrate nel commento al conto economico della Capogruppo, ai risultati d'esercizio delle società controllate e collegate.

**Tabella n. 17: Conto economico consolidato** 1 *in migliaia di euro*

CONTO ECONOMICO	2012	2013	Var. ass.	Var. %
10 Interessi attivi e proventi assimilati	15.132	13.811	-1.321	-8,73
20 Interessi passivi e oneri assimilati	-4.735	-3.084	-1.651	34,86
<b>MARGINÉ DI INTERESSE</b>	<b>10.397</b>	<b>10.727</b>	<b>330</b>	<b>3,17</b>
30 Commissioni attive	106.060	159.015	52.955	49,92
40 Commissioni passive	-39.532	-73.220	-33.688	85,22
<b>COMMISIONI NETTE</b>	<b>66.528</b>	<b>85.795</b>	<b>19.267</b>	<b>28,96</b>
50 Dividendi e proventi assimilati	0	0	0	0
60 Risultato netto dell'attività di negoziazione	2.876	438	-2.438	-84,77
70 Risultato netto dell'attività di copertura	0	0	0	0
80 Risultato netto delle attività e delle passività finanziarie al <i>fair value</i>	1.016	1.075	59	5,80
90 Utile/perdita da cessione o riacquisto di att. e pass. finanziarie	2.896	3.638	742	25,62
<b>MARCINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	<b>83.713</b>	<b>101.673</b>	<b>17.960</b>	<b>21,45</b>
100 Rettifiche di valore nette per deterioramento di crediti e att. fin.	3.048	-6.244	-9.292	-304,85
110 Spese amministrative	-106.080	-109.145	-3.065	2,89
120 Rettifiche di valore nette su attività materiali	-13.709	-16.715	-3.006	21,92
130 Rettifiche di valore nette su attività immateriali	-1.973	-2.764	-791	40,09
Risultato netto della valutazione al <i>fair value</i> delle attività materiali e immateriali	0	0	0	0
150 Accantonamento netti ai fondi per rischi e oneri	-1.607	1.153	2.760	-171,74
160 Altri proventi ed oneri di gestione	36.606	28.445	-8.161	-22,94
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA</b>	<b>-2</b>	<b>-3.597</b>	<b>-3.595</b>	<b>179,75</b>
170 Utile (perdite) delle partecipazioni	7	419	412	5.885,71
180 Utili (perdite) da cessione investimenti	0	0	0	0
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITÀ CORRENTE AL LORDO</b>	<b>5</b>	<b>-3.178</b>	<b>3.183</b>	<b>-63.660</b>
<b>DELLE IMPOSTE</b>				
190 Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	-3.501	-3.185	316	-9,03
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITÀ CORRENTE AL NETTO</b>	<b>-3.496</b>	<b>-6.363</b>	<b>-2.867</b>	<b>82,01</b>
<b>DELLE IMPOSTE</b>				
200 Utile (perdita) delle attività non correnti e dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-1.031	1.723	2.754	267,11
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	<b>-4.527</b>	<b>-4.640</b>	<b>-113</b>	<b>2,49</b>
210 Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-2.538	-3.352	-814	32,07
220 Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo	-1.989	-1.288	701	-35,24

## 9. Considerazioni conclusive

Con l'esercizio 2013 è proseguita l'attuazione del Piano di riordino e dismissione delle partecipazioni nei settori non strategici; Piano approvato con decreto 31 luglio 2007 del Ministero dello sviluppo economico successivamente aggiornato e integrato. Ultimi, definitivi adempimenti sono intervenuti nell'anno 2013 con la cessione ad Invitalia Partecipazioni - società veicolo deputata alla dismissione delle partecipazioni non strategiche - delle ultime tre società regionali, prive ormai di attività operative e risorse umane: Sviluppo Italia Calabria, Campania e Sardegna. In data 18 maggio 2013 la società Garanzia Italia Confidi è stata posta in liquidazione e Strategia Italia posta in vendita.

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

Ne sono conferma i nuovi compiti di recente assegnati ad Invitalia. Fra i più significativi, va ricordata in primo luogo la possibilità di stipulare convenzioni con la P.A. in qualità di centrale di committenza, ai sensi del Codice dei contratti pubblici e ai fini di assistenza tecnica specie per le attività e gli interventi riguardanti le aree sottoutilizzate del Paese (art. 29 bis d.l. 83/2012, convertito con l. 7/8/2012 n.134).

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

Speciale investitura è stata poi riconosciuta all'Agenzia con il "Piano Destinazione Italia" (d.l. 23/2013 n. 145, convertito con l. n. 9 del 21/2/2014) che, con riferimento alle attività di attrazione degli investimenti esteri, ha individuato la società come soggetto attuatore di un programma strategico di rilievo per l'economia del Paese.

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

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

Nel corso del 2013 è stato completato il processo di riorganizzazione della Capogruppo, avviato nel 2011, ove nella gestione dell'organico è stato perseguito e attuato un ulteriore spostamento di numerose risorse umane da funzioni di *staff* a funzioni di *line*, produttive di ricavi.

Quanto alla consistenza dell'organico, a seguito degli interventi realizzati nel corso dell'esercizio, la Capogruppo ha incrementato l'organico totale di 176 unità, mentre le altre società del gruppo hanno incrementato l'organico di 13 unità; l'effetto complessivo ha comportato un aumento di 189 unità di personale. Relativamente alla Capogruppo, la consistenza nel 2013 è passata da 892 a 1068 unità che ha comportato un incremento del relativo costo di 7,7 milioni di Euro (+ 12,63) rispetto all'esercizio precedente.

Quanto ai risultati di esercizio, il conto economico chiude con un utile (2,1 milioni), in aumento (+233,4%) rispetto a quanto registrato nell'anno precedente; utile conseguito grazie alla cessione ad una propria controllata di altra società in liquidazione e dai proventi ottenuti dalla vendita di immobile.

Il risultato della gestione operativa registra, nell'esercizio 2013, il peggioramento di 7,7 milioni, dovuto all'incremento delle spese amministrative (+6,5 milioni di euro) e alle rettifiche di valore nette di deterioramento di attività finanziarie (+9,3 milioni di euro).

Il Conto economico evidenzia un decremento, nel corso dell'esercizio 2013, del *margine di interesse* pari a -0,4 milioni in valore assoluto, attribuibile principalmente alla diminuzione degli interessi attivi (-1,4 milioni) a sua volta essenzialmente riconducibile alla riduzione degli spread offerti dal mercato.

Tale flessione non incide sul margine di intermediazione, pari a 83,9 milioni di euro, il cui incremento rispetto all'anno 2012 (+14,5 milioni) va riferito altresì all'aumento delle commissioni attive, ove la sottovoce più significativa è rappresentata dalla gestione fondi per conto terzi e convenzioni, pari a 66,2 milioni di euro nel 2012 e 87,6 milioni di euro nel 2013, relativa alle commesse eseguite.

Ulteriore impatto positivo sul margine di intermediazione è stato anche determinato dal risultato utile delle attività finanziarie (+0,7 milioni), realizzato dalla vendita di tre titoli classificati tra i crediti.

L'analisi dello stato patrimoniale, a raffronto con l'anno precedente, espone un decremento di valore del 2,8%.

Il conto economico consolidato espone un risultato negativo di 4,6 milioni riferibile ad Invitalia per 1,3 milioni che risente delle perdite di pertinenza di terzi, in particolare di Italia Turismo.

Lo Stato patrimoniale consolidato espone all'attivo un incremento di valore pari a 114 milioni di euro (+ 6,6%) in corrispondenza ad analogo aumento delle passività, mentre il patrimonio netto, pari a 855 milioni di euro, è sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente (860 milioni di euro).

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gianni De Mattei". The signature is fluid and cursive, with a prominent "G" at the beginning.

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

---

## BILANCIO D'ESERCIZIO 2013

PAGINA BIANCA

## **ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO**

### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

---

<b>Presidente</b>	Giancarlo Innocenzi BOTTI
<b>Amministratore Delegato</b>	Domenico ARCURI
<b>Consiglieri</b>	Stefano Di Stefano Barbara Luisi Emilia Maria Masiello

### **COLLEGIO SINDACALE**

---

<b>Presidente</b>	Sofia PATERNOSTRO
<b>Sindaci effettivi</b>	Fabio PETTINATO Carlo FEROCINO
<b>Sindaci supplenti</b>	Mauro D'Amico Benito DI TROIA

<b>SOCIETA' DI REVISIONE</b>	PricewaterhouseCoopers SpA
------------------------------	----------------------------

---

**I N D I C E****RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA GESTIONE**

- A) Quadro normativo di riferimento e operazioni societarie
- B) Attività del Gruppo nel corso dell'esercizio 2013
- C) Organizzazione e risorse umane
- D) Commenti alla situazione economica consolidata
- E) Eventi successivi
- F) Evoluzione prevedibile della gestione
- G) Informativa ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile comma 3

**SCHEMI DEL BILANCIO**

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

**NOTA INTEGRATIVA**

- Parte A – Politiche Contabili
- Parte B – Informazioni sullo Stato Patrimoniale
- Parte C – Informazioni sul Conto Economico
- Parte D – Altre Informazioni
- Prospetto analitico della redditività consolidata complessiva

**ALLEGATI ALLA NOTA INTEGRATIVA**

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

**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE**

**RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE AI SENSI DELL'ART.14 D.LGS 27 GENNAIO 2010 N.39**

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

**PAGINA BIANCA**

## PREMESSA

Signori Azionisti,

In termini macroeconomici, nel 2013 abbiamo assistito ad un graduale miglioramento del clima economico dell'area euro dove le condizioni finanziarie hanno iniziato a stabilizzarsi. I paesi maggiormente colpiti dalla sfiducia dei mercati (Irlanda, Grecia e Portogallo) sono tornati ad emettere titoli di Stato, mentre per l'Italia i rendimenti sui Buoni del Tesoro decennali sono scesi a meno della metà rispetto al picco del 2011. Il differenziale rispetto ai titoli tedeschi, nello stesso periodo si è ridotto di circa 390 punti.

Anche lo stato della finanza pubblica italiana è quindi progressivamente migliorato. Il disavanzo è al 3% del PIL (inferiore alla media europea) e il surplus primario è il più elevato in Europa insieme a quello della Germania. Il pareggio strutturale di bilancio è molto vicino ad essere raggiunto anche grazie alle riforme previdenziali che hanno ridotto le tensioni della dinamica demografica più che in altri paesi europei.

A fronte di questi miglioramenti, permangono però quasi per niente intaccati dai deboli segnali di ripresa i costi congiunti della recessione e delle politiche di bilancio restrittive tanto a livello nazionale che per i partner europei.

Sette anni di crisi hanno prodotto una eredità pesante. La produzione industriale in Italia si è contratta del 25%. Nell'ultimo trimestre del 2013 gli investimenti sono inferiori del 26% rispetto al 2007, con una perdita di capacità produttiva nell'industria di circa il 15 per cento.

L'impatto della crisi è stato ancora più forte sul mercato del lavoro e quindi sui redditi delle famiglie. Tra il 2007 e il 2013 l'occupazione è scesa di oltre un milione di persone, quasi interamente nell'industria; è anche diminuito il numero medio di ore lavorate.

Il tasso di disoccupazione è più che raddoppiato rispetto al minimo toccato nel 2007 ed è pari al 12,7 per cento nello scorso marzo.

La riduzione della disoccupazione potrà avvenire solo lentamente e ciò pone ulteriori rischi di perdita di abilità e competenze da parte dei lavoratori che ne riduce la occupabilità, accrescendo il "mismatch" rispetto alle richieste delle imprese.

Il rapporto tra investimenti lordi e PIL è in discesa a partire dal 2007 ed ha raggiunto nel 2013 il valore minimo dal secondo dopoguerra, assestandosi al 17 per cento.

Ciononostante l'economia italiana è contrassegnata in prospettiva da dinamiche abbastanza favorevoli del commercio estero e da una graduale stabilizzazione della domanda interna.

Gli interventi di politica economica degli ultimi esecutivi sono stati finalizzati al mantenimento della stabilità finanziaria e ad un primo rilancio dell'economia, attraverso azioni mirate sul mercato del lavoro e a favore delle imprese.

Alcuni interventi hanno fronteggiato emergenze sociali e sono stati disegnati in modo tale da avere un impatto sostanzialmente neutrale sul bilancio, a fronte di una operazione di razionalizzazione e riprogrammazione di alcune uscite.

La crisi ha prodotto effetti non uniformi sul territorio nazionale ed ha, così, accresciuto i divari territoriali tra il Mezzogiorno ed il resto del Paese. Al Sud il tasso di occupazione maschile è sceso al 53,7%, oltre 10 punti più basso della media nazionale; quello femminile si arresta a poco più del 33%. In particolare Campania, Calabria, Puglia e Sicilia presentano valori del tasso di occupazione femminile pari a meno della metà di quello della Provincia Autonoma di Bolzano.

Le famiglie in cui non è presente alcun occupato al Sud sono passate dal 14,5% del 2008 al 19,1% del 2013. Quindi il rischio di povertà nel Mezzogiorno è molto più alto che nel resto dell'Italia. La mancanza di prospettive per i giovani ne favorisce l'esodo, per cui il Mezzogiorno sta invecchiando più rapidamente che il resto dell'Italia: l'Istat prevede che dal 2011 al 2041 la proporzione di ultrasessantacinquenni per 100 giovani con meno di 15 anni risulterà più che raddoppiata.

Anche la dinamica del mercato del lavoro è stata più sfavorevole nel Mezzogiorno per l'intero periodo di crisi; la diminuzione dell'occupazione è iniziata prima, è stata più intensa durante tutto il periodo e si è accentuata nell'ultimo anno rispetto al Nord. Dal 2008 al 2013, nel Mezzogiorno gli occupati sono diminuiti di 583 mila unità (-9,0%) mentre il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 12,2% (5,4 punti percentuali in più rispetto al 2008). L'aumento ha riguardato in particolare il Mezzogiorno (+7,7% dal 2008), dove l'indicatore arriva al 19,7%, valore tra i più alti d'Europa dopo quello di Grecia e Spagna.

E' in questo contesto macroeconomico che deve essere inquadrata l'attività di Invitalia nel corso del 2013.

La Capogruppo ha continuato ad operare all'interno di un sistema in cui comunque permangono gli agenti di una crisi lunga e profonda ed in cui le disponibilità della finanza pubblica hanno proseguito con l'essere solo relativamente indirizzate a politiche antincicliche, destinate a promuovere la crescita del sistema produttivo.

In un quadro istituzionale, altresì, la cui l'assenza di stabilità e, di conseguenza, la cui scarsa continuità dell'azione politica hanno ulteriormente reso problematiche non solo il disegno delle politiche economiche e soprattutto industriali quanto la loro coerente implementazione.

L'esercizio 2013, nel quale è stato rinnovato il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, ha presentato, quindi, ancora una volta un quadro di riferimento particolarmente critico.

La crisi economico – finanziaria, ancora in atto, non consente, inoltre, di ipotizzare significativi incrementi delle risorse pubbliche disponibili per l'attività dell'Agenzia; le attuali previsioni sull'andamento dei tassi di interesse non lasciano altresì intravedere sostanziali modifiche sulla probabile redditività degli investimenti finanziari, anche tenuto conto della natura pubblica dell'Agenzia nella selezione degli impieghi.

In questo scenario di riferimento, va altresì segnalata una peculiare circostanza inerente specificamente la disponibilità delle risorse comunitarie che, come è noto, sono oramai di gran lunga la fonte finanziaria primaria per l'attuazione delle politiche per lo sviluppo.

L'approssimarsi della chiusura del periodo di programmazione 2007 – 2013 dei fondi nazionali e comunitari destinati al finanziamento della politica di coesione, infatti, ha altresì ridotto le opportunità per nuovi flussi di assegnazione di risorse all'Agenzia. Una restrizione non compensata dalla nuova programmazione 2014 – 2020, il cui avvio non avverrà prima della fine del 2014.

L'indispensabile avvio di politiche per lo sviluppo e l'occupazione potrà auspicabilmente determinare un ulteriore consolidamento della missione della Capogruppo, quale soggetto fondamentale per la loro implementazione, contribuendo a disegnare, realizzare, ma anche a consolidare ed accelerare le politiche per la crescita del sistema produttivo, per il suo riequilibrio territoriale e settoriale, per il ripristino di ragionevoli standard occupazionali, soprattutto giovanili, sia direttamente sia indirettamente, gestendo misure agevolative a sostegno dei cittadini e delle imprese, realizzando politiche per lo sviluppo dei territori, implementando programmi settoriali, attraendo investimenti diretti esteri.

La recente revisione degli assetti istituzionali preposti al governo delle politiche di sviluppo e di coesione, offre l'opportunità di una razionalizzazione del disegno attualmente in essere e consente di meglio focalizzare il ruolo della Capogruppo. Il conseguimento degli obiettivi di miglioramento della qualità e dell'accelerazione degli interventi e, di concentrazione delle risorse disponibili sulle nuove priorità indicate dal Governo, richiede il rafforzamento dei presidi nazionali di programmazione, controllo e attuazione.

Le disposizioni di legge approvate nel corso del 2013 e del 2014 individuano infatti tre diversi livelli di responsabilità nazionale, rafforzando le funzioni di programmazione e controllo distinte da quelle di attuazione. In estrema sintesi, la ripartizione delle macro-funzioni che emerge dalle disposizioni legislative assegna alla Presidenza del Consiglio dei Ministri le funzioni di programmazione, coordinamento strategico ed i rapporti internazionali; l'Agenzia per la

Coesione territoriale, il monitoraggio, l'assistenza e la valutazione; ad Invitalia l'attuazione di misure, piani e programmi di competenza nazionale che il Governo riterrà strategici in determinati settori e ambiti territoriali.

Il contributo della Capogruppo alle politiche tese al contenimento dei costi del sistema pubblico, peraltro avviato dall'Agenzia da lungo tempo, è proseguito anche nel 2013.

Ciò ha prodotto sia l'implementazione di ulteriori azioni volte al contenimento dei costi delle operazioni e della struttura del Gruppo. Non solo, le competenze oramai consolidate in tale ambito sono state ritenute utili dall'Azionista per eliminare sovrapposizioni e duplicazioni di soggetti pubblici esterni al perimetro aziendale. Il Parlamento ha perciò richiesto ad Invitalia di concludere, nel 2013, il trasferimento della componente aziendale di Promuovi Italia inerente le attività a favore del Ministero dello Sviluppo Economico, come disposto dalla normativa (art 12 co.71 e 72 del D.L. 95/2012, convertito nella legge 135/2012).

All'interno del perimetro, inoltre, sono state cedute ad Invitalia Partecipazioni le poche residue partecipazioni, al fine di completare le attività legate al processo di liquidazione/dissimilazione, che si può ormai ritenere definitivamente concluso.

Nonostante il negativo quadro macroeconomico sopra illustrato, il risultato economico consolidato di gruppo evidenzia una contenuta perdita di 1.288 migliaia di euro, ridotta di oltre un terzo rispetto a quella dell'anno precedente (1.989 migliaia di euro). Il risultato avrebbe potuto essere persino positivo, se la controllata Italia Turismo – la cui performance economica è ordinariamente condizionata dalla sua natura pubblicistica, di agente ed acceleratore dello sviluppo di un settore strategico, quale il turismo, nonché di territori arretrati, quali il Mezzogiorno d'Italia, laddove gli operatori privati tendono a ridurre, se non ad azzerare, le proprie presenze e quindi i loro apporti in termini produttivi ed occupazionali – non avesse risentito pesantemente anche della riduzione della domanda di turismo, che ha significativamente ridotto i canoni di locazione dei villaggi gestiti. Peraltro, giova in proposito segnalare che il Consiglio di amministrazione della controllata ha fatto ricorso ad un maggior termine per la redazione del bilancio d'esercizio 2013, a causa di approfondimenti resi necessari dalla attuale congiuntura economica del settore, che potrebbe comportare aggiornamenti di valutazione degli asset e delle strategie aziendali e societarie. Il risultato negativo espresso nel consolidato di gruppo, ricavato sulla scorta di stime e informazioni contabili/gestionali provvisorie è pari a circa -4,6 milioni di euro, al netto della quota degli azionisti di minoranza. Senza tale partita negativa il risultato economico consolidato sarebbe stato dunque positivo per circa 3,4 milioni di euro.

## Il modello organizzativo

Il modello organizzativo è stato sostanzialmente riconfermato ed è articolato su quattro aree "di line", rispettivamente dedicate alla gestione dell'offerta di sviluppo (**Finanza e Impresa**), della domanda di sviluppo (**Competitività e territori**), dei programmi strategici e progetti comunitari (**Programmazione comunitaria**) e dell'innovazione dell'offerta dell'Agenzia (**Integrazione Strategica**), attività nelle quali sono state concentrate quasi l'80% delle risorse umane del Gruppo.

La centralità e la focalizzazione delle attività di attrazione degli investimenti esteri, pur allo stato in assenza di risorse finanziarie dedicate, è stata comunque confermata prevedendo a questo fine una struttura posta direttamente alle dipendenze dell'Amministratore Delegato.

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

Per quanto attiene alla organizzazione dell'azienda, nel corso del 2013 si è concluso il processo di riorganizzazione complessiva della Capogruppo attraverso un ulteriore intervento di revisione operato sulla funzione Finanza e Impresa, che ha confermato le logiche di integrazione di processi e strumenti di incentivazione.

Nel corso dell'anno sono, inoltre, definitivamente entrati a regime il processo ed i sistemi di pianificazione delle risorse sulle commesse consentendo ulteriori politiche di allocazione (c.d. chargeability) e dimensionamento delle risorse umane impiegate, tendenti al raggiungimento di una maggiore efficienza.

Ciò ha consentito di ottimizzare l'allocazione delle risorse umane sulle attività remunerate da commesse esterne con il duplice obiettivo di massimizzare i ricavi aziendali e sviluppare le competenze delle risorse coinvolte.

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

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

#### Finanza e impresa

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

Il modello organizzativo è stato studiato per rispondere sia alle esigenze delle Amministrazioni committenti sia a quelle delle imprese proponenti e beneficiarie, permettendo al contempo di focalizzarsi nella valorizzazione e nello sviluppo delle competenze interne e nel controllo dei rischi.

#### Competitività e Territori

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