

rispetto al menzionato peggioramento dell'utile operativo. Infatti, l'utile prima delle imposte è passato da L/mlm (8.243) del 1996, a L/mln (539.720) del 1997. Le svalutazioni operate, pari a L/mln 87.729, si riferiscono, sostanzialmente, agli accantonamenti effettuati dalla capogruppo relativamente a future perdite realizzabili dalle controllate (L/mln 67.693), alla svalutazione effettuata per la società Cellulosa Calabria, per un ammontare pari al suo patrimonio netto (L/mln 20.274).

Il 1998 ha portato un risultato operativo pari a L/mln -49.548, contro i - L/mln 367.618, dello scorso anno, con una variazione di L/mln 318.070, sostanzialmente riconducibile al miglioramento del margine operativo, ed al minore impatto delle svalutazione e degli accantonamenti necessari rispetto all'esercizio precedente (pari a L/mln 71.909).

A formare il risultato prima delle imposte, nel 1997, hanno concorso plusvalenze da alienazione, per un ammontare pari a L/mln 13.177, contro i L/mln 5.035 dell'esercizio precedente. Tali plusvalenze sono attribuibili, principalmente, alla società Cargest Spa, relativamente alla dismissione dello stabilimento di Cernobbio. Le imposte correnti e differite/anticipate, sono passate da complessive L/mln 10.625, per il 1996, a L./mln 15.411, per il 1997. L'incremento è attribuibile al prudentiale apprezzamento che ha portato a non considerare l'effetto positivo sulle imposte differiti/anticipate degli storni degli utili infragruppo (rimanenze e immobilizzazioni), a causa delle prospettive di perdite future delle società del gruppo.

Il risultato prima delle imposte, nel 1998, sconta la riduzione di alcune poste contabili, (L/mln -137.784, contro i L/mln -539.719 del 1997), con un miglioramento rispetto al precedente esercizio di L/mln 401.935 quali gli ammortamenti, attribuibile alla variazione dell'area di consolidamento, ed allo storno di capitalizzazioni su immobilizzazioni immateriali e materiali, come precedentemente descritto. Le svalutazioni e gli accantonamenti riguardano, soprattutto, i rischi per perdite su crediti, contenziosi in corso e rischi industriali

su lavorazioni in corso. Tale risultato è influenzato dal saldo della gestione finanziaria, pari a -53.955 milioni di lire, che, a sua volta, registra un miglioramento di circa il 19% rispetto all'esercizio precedente, ascrivibile alla serrata politica di ricontrattazione dei tassi, in presenza di un indebitamento medio verso il sistema bancario in leggero aumento nell'anno; dalle rettifiche di valore alle attività finanziarie, che riguardano gli accantonamenti effettuati a fronte delle società controllate, consolidate, a norma di legge, con il metodo del patrimonio netto in quanto poste in liquidazione (EDI Spa, Metrodistribuzione Spa, NWT Spa); dal saldo della gestione straordinaria, che include componenti netti straordinari relativi: alla alienazione di cespiti per -731 milioni di lire e altri oneri e proventi straordinari netti, costituiti, prevalentemente, da costi e ricavi di competenza degli esercizi precedenti, per -30.346 milioni di lire.

Le imposte sul reddito dell'esercizio, pari al L/mln 37.428, si riferiscono, prevalentemente, all'IRAP di competenza dell'anno 1998.

Di conseguenza, il risultato del consolidato dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 1997, comprendente la quota di terzi è stato pari a L/mln (555.131), contro L/mln (18.867) del 1996. A fronte di tale risultato è stato attribuito a terzi una quota pari a L/mln (4.765), contro L/mln (2.867) del 1996. La conseguente perdita dell'esercizio relativa alla solo Gruppo è stata pari a L/mln 550.366.

Il risultato del consolidato relativo all'esercizio 1998, comprendente la quota di terzi, è stato pari a L/mln -175.212, contro L/mln -555.131 del 1997. A fronte di tale risultato, è stata attribuita a terzi una quota di utile pari a L/mln 814, contro L/mln -4.765 del 1997. La conseguente perdita dell'esercizio, relativa alla solo Gruppo, è stata pari a L/mln 176.026.

4. La situazione patrimoniale

La situazione patrimoniale del biennio 1997-1998, per ciascun anno, è stata analizzata, riclassificata e posta a confronto con i dati dell'esercizio precedente, come segue:

Analisi della struttura patrimoniale		1996	1997	Variaz. 96-97	1998	Variaz. 97-98
	in L/mln					
A	Immobilizzazioni					
	immateriali	68 381	58 991	(9 390)	15 714	(43 277)
	materiali	635 116	615 957	(19 159)	470 676	(145 281)
	finanziarie	53 358	72 489	19 131	100 785	28 29
	Sub totale	756 855	747 437	(9 418)	587 175	(160 262)
B	Capitale d'esercizio					
	Rimanenze magazzino	621 419	370 489	(250 930)	289 899	(80 590)
	Crediti commerciali	703 885	636 714	(67 171)	670 976	34 26
	Altre attività	55 236	58 648	3 612	60 534	1 68
	Debiti commerciali	(305 599)	(355 930)	(50 331)	(313 053)	42 87
	Fondi rischi ed oneri	(22 524)	(220 408)	(197 884)	(170 745)	49 66
	Altre passività	(519 751)	(496 135)	23 616	(567 651)	(71 516)
	Sub totale	532 666	(6 422)	(539 088)	(30 040)	(23 618)
C	Capitale investito	1 289 521	741 01	(548 506)	557 135	(183 880)
	(dedotte le passività d'esercizio)					
D	Trattamento fine rapporto lavoro	(318 306)	(327 194)	(8 888)	(324 928)	2 26
E=C-D	Capitale investito	971 215	413 821	(557 394)	232 207	(181 614)
	(dedotte le Passività TFR)					
	Coperto da					
	Capitale proprio					
	Capitale	22 265	22 265	0	22 265	
	Riserve e risultati a nuovo	150 888	132 761	(18 127)	(417 605)	(550 366)
	Risultato d'esercizio	(21 734)	(550 366)	(528 632)	(176 026)	374 34
	Capitale e riserva di terzi	25 289	24 187	(1 102)	19 267	(4 920)
	Risultato di terzi	2 867	(4 765)	(7 632)	814	5 57
F	Sub totale	179 575	(375 918)	(555 493)	(551 285)	(175 367)
G	Indebitamento finanziario a medio e lungo termine	166 515	152 263	(14 252)	111 388	(40 875)
H	Indebitamento finanziario a breve termine					
	Debiti finanziari	860 669	833 809	(26 860)	1 012 239	178 43
	Disponibilità e crediti finanziari a breve	(235 544)	(196 333)	39 211	(340 135)	(143 802)
	Sub totale	625 125	637 476	12 351	672 104	34 62
F+G+H	Totale	971.215	413.821	(557.394)	232.207	(181.614)

Nel corso del biennio in esame la perdita di esercizio è passata da L/mln 18.867 del 1996 a L/mln 175.212 del 1998, con un effetto riduttivo sul patrimonio netto consolidato che dai valori positivi del 1996 è passato a valori negativi nel 1997 e 1998, anni in cui è stato pari rispettivamente a L/mln -

378.918 e L/mln -551.817. Infatti la presenza delle perdite di esercizio è stata solo in parte compensata dagli altri elementi costituenti il patrimonio netto, già erosi ulteriormente dalle perdite a nuovo.

Le variazioni maggiormente significative degli elementi dell'attivo e del passivo patrimoniale riguardano:

- le immobilizzazioni materiali e immateriali, nette dell'esercizio, registrano un decremento complessivo pari a L/mln 217.607, imputabile principalmente alle svalutazioni intervenute nel corso del triennio, agli ammortamenti di competenza ed alla variazione dell'area di consolidamento, solo in parte compensate dagli investimenti in nuove immobilizzazioni materiali e immateriali;
- le immobilizzazioni finanziarie, la cui variazioni si riferisce esclusivamente ai crediti immobilizzati;
- le rimanenze finali, che subiscono una sensibile riduzione a seguito dell'adeguamento, effettuato nel 1997 e nel 1998, al valore di mercato e delle rettifiche per le commesse in perdita;
- crediti commerciali, subiscono una riduzione (L/mln 67.171) nel periodo 1996-1997 imputabile ad un temporaneo allungamento dei termini di pagamento per poi risalire al termine del 1998, con un incremento rispetto all'esercizio precedente di L/mln 34.262;
- debiti commerciali, registrano una sensibile riduzione a seguito del graduale ripristino delle usuali condizioni di pagamento;
- fondi per rischi ed oneri, si riferiscono agli accantonamenti effettuati a fronte delle potenziali perdite gravanti sul gruppo relativamente ai crediti, alle commesse in corso di completamento ed ai contenziosi in corso, e subiscono un notevole incremento al termine del 1997, per poi ridursi a seguito degli utilizzi effettuati nell'esercizio successivo;

- l'indebitamento finanziario netto, che al termine del 1998 ammonta a L/mln 783.492, per effetto dell'evoluzione del capitale circolante netto e che risulta sostanzialmente costante nel corso del triennio;
- il capitale circolante netto, subisce una riduzione dovuta alla valutazione delle rimanenze finali ed alla riduzione dei crediti ed è composto dalle seguenti voci:

L/mln	1996	1997	1998
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	315		0
Crediti entro 12 mesi:			
-verso clienti	623.502	594.16	614.671
-verso altri	80.383	38.45	56.305
Totale crediti entro 12 mesi	703.885	632.61	670.976
Rimanenze:			
- Materie prime	162.508	122.97	119.531
- Prodotti semilavorati	117.522	89.81	62.304
- Lavori in corso su ordinazione	188.807	33.55	13.716
- Prodotti finiti e merci	143.621	119.97	91.758
- Acconti	8.961	4.17	2.590
Totale rimanenze	621.419	370.48	289.899
Totale attivo circolante	1.325.619	1.003.10	960.875
Acconti	7.329	7.46	5.488
Debiti verso fornitori entro 12 mesi	296.634	339.24	305.123
Debiti tributari entro 12 mesi	249.898	237.43	257.130
Debiti verso Istituti previdenziali entro 12 mesi	30.344	34.26	37.302
Altri debiti a breve	230.730	209.31	249.441
Totale passivo corrente	814.935	827.71	854.484
Ratei e risconti attivi	54.922	58.84	57.531
Ratei e risconti passivi	(10.417)	(14.550)	(23.812)
Altri debiti non correnti	0	(9.803)	(2.408)
Altre (passività) e attività correnti	44.505	34.49	31.311
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	555.189	209.88	137.702

PAGINA BIANCA

CONCLUSIONI

PAGINA BIANCA

Nel formulare le conclusioni del referto per il periodo 1997 - 1998, si può affermare che, attualmente, appare avviato quel processo di trasformazione dell'ente in forma societaria, secondo le indicazioni contenute nell'art.55, terzo comma, della legge n.449/1997, e le cui linee concrete di attuazione sono state tracciate nell'art.1 del D.L.vo 21 aprile 1999, n. 116.

Nel biennio in esame, infatti, sono stati avviati interventi organizzativi e gestionali finalizzati al recupero di efficienza e produttività, i cui risultati più significativi potrebbero apprezzarsi già nel 1999.

Anche la rilevata discrasia tra uno statuto che ha riguardo al solo Ente e agli organi che al solo apparato di questo dovrebbero sovrintendere, ha trovato, medio tempore, e sino alla promulgazione del D.L.vo n. 116/1999 che ha ridefinito le attribuzioni del Consiglio di amministrazione dell'Istituto, una prima soluzione in una costante informativa all'organo di gestione riguardo al gruppo ed alle società partecipate. Alcune delle quali, come detto, già nel 1998, sono state cedute o poste in liquidazione, secondo una logica ed una strategia più vicina a quella imprenditoriale.

Sempre nel periodo oggetto del referto, sono state focalizzate le linee per la definizione della nuova missione dell'Ente e della struttura organizzativa adeguata e che sono confluite nel Piano Industriale, approvato dal Consiglio di amministrazione nel febbraio 1999 e dal Ministero del Tesoro del Bilancio e della Programmazione Economica nel luglio dello stesso anno e nel novembre inviato al Parlamento.

Non appare fuor di luogo accennare ai principali aspetti di questo piano, sebbene lo stesso sia stato approvato nel 1999, dal momento che esso costituisce lo scenario di sbocco al quale hanno teso l'azione amministrativa e l'attività imprenditoriale posta in essere sin da questi due anni (1997-1998) ai quali fa riferimento il presente referto.

Il piano evidenzia, anzitutto, taluni punti di criticità.

Essi sono:

- non competitività del portafoglio prodotti;
- costo troppo elevato del lavoro unitario per dipendente;
- scarsa produttività ed organici sovradimensionati;
- investimenti inadeguati;
- posizione finanziaria critica;
- difficile gestione dei processi produttivi e amministrativi a causa del disegno organizzativo;
- assetto industriale inefficiente;
- assenza di una chiara sinergia industriale e commerciale nella gestione del gruppo.

Fattori esterni di criticità sono stati invece indicati nelle seguenti evenienze:

- trasformazione in società di diritto privato di alcuni clienti istituzionali;
- fatturato tradizionale tendenzialmente in calo;
- modalità di approvvigionamento della P.A. che rende difficile una efficiente gestione dei processi.

Le difficoltà in cui si trova l'Ente sono comparabili, secondo le valutazioni dello stesso piano, a quelle che analoghi organismi esteri hanno dovuto affrontare a partire dagli anni '80, ma in un arco di tempo più ampio; difficoltà risolte con interventi tesi: alla focalizzazione del portafoglio prodotti su quelli a maggiore valore aggiunto; al recupero di produttività; alla creazione di strutture commerciali e logistiche concorrenziali con i privati.

Il piano, pertanto, individua la missione futura dell'Istituto:

nella realizzazione di prodotti certificati istituzionalmente da parte dello Stato per caratteristiche di sicurezza, affidabilità e regolarità della fornitura;

- nella valorizzazione del ruolo istituzionale per far diventare l'Ente un fornitore *proattivo* della Pubblica Amministrazione, ricercando le migliori opportunità di sviluppo del marchio(es. nel campo della medaglistica, della grafica, dell'editoria di pregio, della cartografia, etc.);
- nello sviluppo delle produzioni telematiche;
- nel graduale adeguamento dei prezzi praticati dall'I.P.Z.S. a quelli di mercato.

Comunque, nel periodo oggetto del referto, e nelle linee di indirizzo prospettate si è provveduto:

A) alla diagnosi dello stato patrimoniale e dell'andamento economico dell'Ente e delle Società partecipate, attraverso la rivisitazione dei principi contabili applicati alle principali appostazioni di bilancio di esercizio, nonché alla revisione dei principi e delle principali appostazioni contabili del bilancio consolidato (cfr. pagg. 47 a 116).

B) Ad interventi volti a far fronte alla emergenza finanziaria (cfr. pagg. 61-62).

C) all'adozione di una serie di provvedimenti operativi tendenti al miglioramento dell'efficienza e/o del controllo gestionale:

- riconduzione delle autorizzazioni di spesa alla competenza degli organi collegiali (cfr. pagg. 16-17);
- predisposizione della gara per l'affidamento dei lavori del nuovo stabilimento della Zecca e avvio dei medesimi in modo di assicurare l'agibilità di gran parte dei locali per il conio dell'Euro (cfr. pag.65);
- modifica della regolamentazione interna quale corollario indispensabile per il superamento delle inefficienze operative individuate (cfr. pag. 28).

D) Dismissione attraverso cessione ad un gruppo privato, delle Società Polimoore, Naco International e Cellulosa Calabria, partecipate della Cartiere Miliani di Fabriano S.p.A. (cfr. pagg. 96-97).

Avvio, con procedure di evidenza pubblica, della cessione della partecipazione FAD S.p.A. e della Fabriano Filter Media srl (gruppo Miliani), nonché al processo di liquidazione volontaria di altre società partecipate (N.W.T., EDI, Metrodistribuzione S.p.A. (cfr. pag. 96).

E) Rivisitazione delle procedure poste in essere dalle strutture dell'Istituto in merito all'applicazione del D.Lgs. 626/94 (normativa in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro) e attuazione di una nuova organizzazione per la sicurezza e la salute dei lavoratori (cfr. pag. 13).

Restano, comunque, ancora diversi ostacoli da superare e necessari aggiornamenti da apportare.

Tali sono:

- La conformazione del *modus operandi* degli Organi di amministrazione dell'Istituto ai canoni e alle modalità di un organismo imprenditoriale.
- L'attuale diversa composizione del Consiglio di Amministrazione, non più di legittimazione e di estrazione ministeriale, e la stessa scelta del Presidente approvata dall'Autorità Ministeriale al di fuori del tradizionale assetto burocratico, impongono un atteggiarsi di questi alla stregua di un modulo imprenditoriale, di necessità non riscontrabile nel precedente assetto.
- La piena realizzazione del modello organizzativo deliberato anche nel piano industriale.

Una remora nell'attuazione dello stesso si rifletterebbe di necessità ancora di più sulla già pesante situazione economica e rinvierebbe la realizzazione di un così decisivo rimedio.

- Una più duttile conformazione del costo del personale dimostratosi insensibile sia ai mutamenti organizzativi sia alla sua stessa riduzione.