

Va, inoltre, evidenziato che, ai sensi dell'art. 28 comma 2 D. Lgs. n. 127 del 1991, è stata esclusa dall'area di consolidamento la società INNOVAZIONE E PROGETTI, costituita il 12 ottobre 2005, atteso che i suoi dati di bilancio non avrebbero influenza significativa sulla rappresentazione fedele delle attività del Gruppo.

La Capogruppo ha impartito tempestive ed opportune direttive alle società ai fini del successivo consolidamento dei conti.

I bilanci delle società inseriti nel perimetro di consolidamento sono stati riscontrati dai rispettivi Collegi sindacali e, ove presenti, dalle società di revisione.

Il progetto di bilancio in esame è, inoltre, corredato dall'attestazione congiunta, resa in data 26 aprile 2010, dall'Amministratore Delegato e dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, nominato a seguito di apposita modifica statutaria richiesta dall'azionista, in data 14 settembre 2007.

In tale documento si attesta, in particolare, la corrispondenza del bilancio consolidato alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, la sua redazione in conformità alle norme del codice civile e la sua idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società Capogruppo e delle imprese incluse nell'area di consolidamento.

La società di revisione *PriceWaterhouseCoopers, S.p.A.*, incaricata della certificazione del bilancio consolidato per il 2009 ha ritenuto il documento in rassegna conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di stesura e redatto, pertanto, con chiarezza, rappresentando in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico del Gruppo.

Il Collegio concorda con il giudizio sopra riportato.

Roma, 12 maggio 2010

IL COLLEGIO SINDACALE

PAGINA BIANCA

ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO S.p.A.

ESERCIZIO 2010

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

LETTERA AGLI AZIONISTI

In un contesto economico generale e di mercato che, pur in miglioramento rispetto al 2009, si è caratterizzato per condizioni generali senza particolari effetti sull'andamento dei consumi e della spesa della Pubblica Amministrazione, tali da incidere positivamente sulla dinamica della domanda di prodotti e servizi dell'IPZS, gli sforzi e l'impegno profuso da tutte le risorse dell'Istituto hanno permesso di conseguire importanti risultati sia in termini economici (l'EBITDA ha fatto registrare un miglioramento di circa il 20%) sia in termini strutturali (con il raggiungimento di molti degli importanti obiettivi indicati nell'Atto di Indirizzo dal Ministero dell'Economia e delle Finanze), risultati che premiano, senza dubbio, l'impegno di tutta la squadra dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato.

L'esercizio appena trascorso si è caratterizzato per l'accelerazione dei progetti avviati già alla fine del 2009, predisponendo un percorso di rafforzamento dell'Istituto che, in coerenza con i valori di tradizione industriale e con le competenze acquisite nel campo dell'identificazione, della sicurezza, della tracciabilità e della certificazione, lo pongono sempre più come soggetto attivo nel soddisfare le esigenze della Pubblica Amministrazione, facilitando il rapporto tra Stato e cittadino, con l'offerta di prodotti e servizi innovativi a valore aggiunto.

In linea con gli impegni assunti, nel rispetto dei termini pianificati, entro il mese di dicembre sono stati trasferiti dalla sede storica di Piazza Verdi tutti gli uffici e gli impianti produttivi, garantendo, contemporaneamente, la continuità delle forniture dei prodotti "istituzionali" dell'Istituto, definendo, inoltre, in via transattiva il contenzioso relativo alla richiesta di risarcimento danni presentata dalla proprietà dell'immobile.

Nel contesto delineato sono state altresì avviate anche molteplici azioni di miglioramento e razionalizzazione degli assetti produttivi e logistici, di innovazione dei prodotti e dei processi, di revisione e rafforzamento della struttura commerciale, di mantenimento di una solida struttura finanziaria e di ottimizzazione organizzativa ed operativa.

In particolare si è conclusa la fase di disegno del piano strategico immobiliare, con il quale sono state definite le priorità di azione e delineato l'assetto logistico a tendere del gruppo, identificando gli asset alienabili, su cui si è avviata una *due diligence*, e quelli strategici, che rimarranno nella disponibilità del gruppo e sui quali sono stati avviati progetti di riqualificazione.

Inoltre, è proseguita l'opera di contenimento e ricambio del mix di competenze degli organici, con una contrazione netta di circa il 14,4% delle risorse, in linea con il processo di trasformazione in corso per la realizzazione degli obiettivi strategici e di business definiti.

Al riguardo è stata anche disegnata una nuova struttura organizzativa che ha tenuto conto tanto delle esigenze di miglioramento nell'attività di presidio dei clienti quanto della necessità di migliorare le dinamiche sinergiche tra le diverse strutture aziendali.

In tale contesto, in un'ottica di valorizzazione delle risorse umane, è stato disegnato un nuovo modello di politiche retributive, volto a riconoscere in modo tangibile il contributo di ciascuno al perseguimento degli obiettivi aziendali.

A supporto del disegno di riposizionamento complessivo del Poligrafico è stata inoltre definita, nel corso del 2010, una nuova *corporate identity*, in grado di connotare la vocazione del Poligrafico alla produzione tipografica, editoriale ed artistica distintiva, coniugando esperienze consolidate (tradizione) ad innovazione tecnologica (modernità).

La nuova *corporate identity*, rappresentata da un nuovo logo, costituisce un segnale chiaro e sicuramente visibile all'esterno del processo di trasformazione del Poligrafico. Il *concept*, infatti, intende trasmettere l'immagine di un'istituzione che si mantiene sempre fedele ad un'antica tradizione consolidata nel tempo, nonostante la costante ricerca e spinta verso l'innovazione e le nuove tecnologie di sicurezza, identificazione e tracciabilità.

I risultati conseguiti, migliori rispetto alle previsioni, testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso degli ultimi anni, confermando la capacità di esprimere *performance* positive, pur in un contesto di riferimento caratterizzato da molteplici fattori esogeni, che rappresentano fattori di rischio non sempre fronteggiabili, nel breve periodo, con le leve a disposizione dell'azienda; tali elementi hanno avuto e potranno avere, anche in futuro, riflessi sulla situazione economico-finanziaria della società e del gruppo.

Il 2010 è stato un anno impegnativo, ma siamo convinti di aver reso la nostra Società ancora più solida ed efficiente e di aver gettato le basi per una crescita duratura.

I buoni risultati gestionali ottenuti non debbono, tuttavia, far dimenticare la necessità di proseguire negli sforzi per rafforzare la leadership dell'Istituto nei settori chiave, per massimizzare l'efficienza organizzativa e produttiva, per sviluppare nuovi prodotti e sistemi sempre più evoluti, per rafforzare l'utilizzo degli strumenti gestionali per la valutazione delle prestazioni e la condivisione dei risultati.

Esprimiamo, infine, insieme con tutto il Consiglio di Amministrazione, apprezzamento e ringraziamento al Management ed a tutti i Dipendenti per il lavoro svolto e per il contributo di professionalità, responsabilità e dedizione profuso ad ogni livello, che hanno consentito di ottenere i positivi risultati consuntivati nel 2010; a loro chiediamo di proseguire nelle azioni intraprese, al fine di raggiungere gli obiettivi che l'Azienda si è posta per il prossimo futuro.

Roma, 13 maggio 2011


dott. Ferruccio Ferranti
Amministratore Delegato

prof. Roberto Mazzei
Presidente


PRINCIPALI DATI ECONOMICI, FINANZIARI E GESTIONALI

DATI ECONOMICI (in €/mln)			
	2010	2009	2008
Ricavi	441,6	442,3	472,9
Valori	231,2	205,8	249,0
Grafico	22,5	61,4	44,3
Targhe	56,7	72,8	61,9
Editoria	34,5	41,4	46,7
Monete e medaglie	61,9	47,1	59,7
Altre attività	34,8	13,8	11,3
Margine operativo lordo			
(EBITDA)	134,0	111,0	132,8
Utile netto	54,6	41,5	44,4
R.O.S. %	15,31	11,82	13,88
R.O.I. %	8,72	5,93	6,35
R.O.E. %	9,73	7,43	8,63

DATI PATRIMONIALI E FINANZIARI (in €/mln)			
	2010	2009	2008
Patrimonio netto	615,9	600,7	559,2
Posizione finanziaria netta	50,8	305,1	(100,0)

ALTRE INFORMAZIONI			
	2010	2009	2008
Investimenti (migliaia di euro)	63.912	40.816	24.805
Numero dipendenti inizio esercizio	2.031	2.203	2.253
Numero dipendenti fine esercizio	1.737	2.031	2.203

XVI LEGISLATURA – DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

VOLUMI PRODUTTIVI			
PRODOTTI (pezzi)	2010	2009	2008
Bollini farmaceutici	2.279.508.071	2.226.005.186	2.256.862.316
Tasselli tabacchi	3.926.300.000	5.131.890.000	6.121.170.000
Contrassegni	729.766.500	863.271.000	737.077.892
<i>Contrassegni vini</i>	<i>496.666.500</i>	<i>473.271.000</i>	<i>422.077.892</i>
<i>Contrassegni alcolici</i>	<i>233.100.000</i>	<i>390.000.000</i>	<i>315.000.000</i>
Passaporti elettronici	1.800.299	914.831	2.097.117
Permessi di soggiorno elettronici	1.662.971	1.644.248	1.213.400
Carte identità elettroniche	198.869	341.305	343.045
Carte identità cartacee	4.307.500	8.129.000	9.149.560
Targhe	3.073.353	4.031.769	3.606.272
<i>Targhe auto</i>	<i>2.279.300</i>	<i>2.925.450</i>	<i>2.598.600</i>
<i>Targhe moto e ciclomotori</i>	<i>634.552</i>	<i>834.180</i>	<i>679.290</i>
<i>Targhe varie</i>	<i>159.501</i>	<i>272.139</i>	<i>328.382</i>
Corso legale	578.300.000	764.500.000	660.000.000
Numismatica	5.236.984	2.815.118	4.121.481

Signori Azionisti,

l'esercizio appena concluso si è caratterizzato per alcuni eventi che, anche nel prossimo futuro, impatteranno sulla vostra società in maniera significativa.

Dal punto di vista generale, pur avendo registrato una ripresa, seppur modesta, nell'economia dei paesi più sviluppati, il ciclo economico nel nostro paese, in miglioramento rispetto al 2009, si è comunque dimostrato ancora debole, con un ridotto incremento dei consumi ed una decisa contrazione degli investimenti. Tale contesto ha condizionato la domanda di alcuni beni e servizi, impattando, per via mediata, su diverse produzioni "core" aziendali.

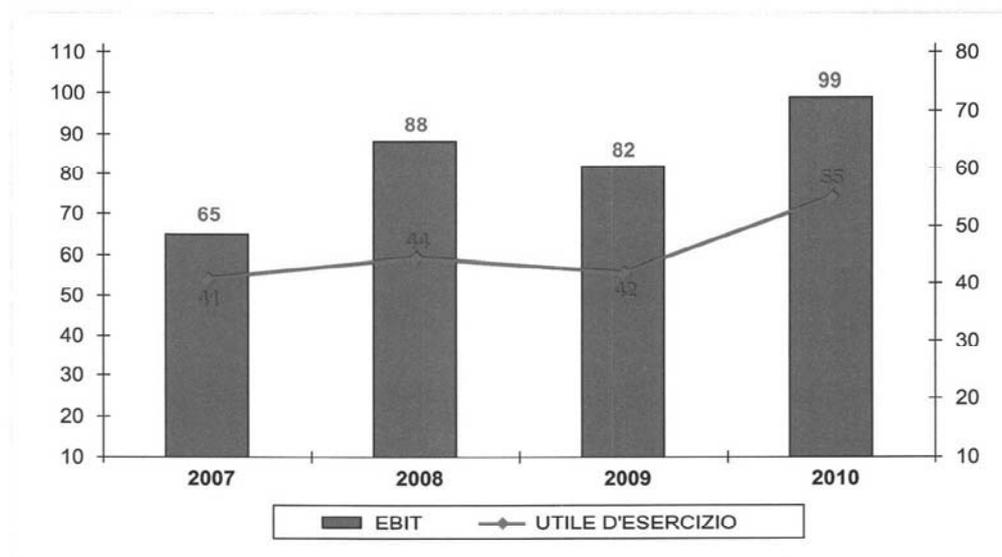
In questo quadro economico, l'azienda è stata chiamata ad affrontare una complessa attività sia in termini organizzativi che produttivi, ciò non solo per gli effetti di alcune modifiche normative intervenute negli anni precedenti ma, soprattutto, per il perseguimento degli importanti obiettivi indicati nell'Atto di Indirizzo emanato, nel settembre 2009, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze; rafforzato è stato l'impegno dell'Istituto nell'affermazione di un *business model* distintivo e coerente con le linee e gli obiettivi tracciati dal MEF nell'Atto di Indirizzo stesso.

In particolare, l'attenzione è stata dedicata al trasferimento dello stabilimento OCV e degli uffici dall'immobile di Piazza Verdi, definendo il cronoprogramma delle azioni necessarie al completamento dell'attività entro la fine dell'esercizio, ed alla gestione e composizione del correlato contenzioso.

Significativa è stata l'azione dedicata al disegno della nuova struttura organizzativa, con enfasi sul miglioramento nelle attività di presidio dei vari segmenti di clientela/mercato e sull'aumento delle sinergie tra le diverse aree aziendali, definendo un modello ove maggiore sia l'interazione delle attività delle varie strutture, soprattutto quelle centrali, che dovranno seguire "trasversalmente" i vari progetti.

In tale contesto, di rilievo è stato l'impatto conseguente al dispiegarsi degli effetti dell'azione di contenimento degli organici, con il completamento delle procedure di mobilità volontaria, avviate nel 2009 e che hanno coinvolto circa il 20% della forza lavoro, ed alla contemporanea attuazione di politiche di esodi incentivati. Nel contempo si sono avviate alcune assunzioni, mirate al soddisfacimento di specifiche esigenze di natura produttiva e gestionale.

Gli scenari prospettici e gli sforzi organizzativi connessi alla contrazione delle risorse disponibili da parte della Pubblica Amministrazione, alla nuova allocazione



dei siti produttivi e delle strutture centrali, allo scenario legislativo in continua evoluzione, nonché all'avvio della riconfigurazione del portafoglio prodotti/servizi della società, continueranno ad incidere significativamente sull'Istituto, la cui missione sarà sempre più concentrata a caratterizzarlo quale partner privilegiato della Pubblica Amministrazione, per il soddisfacimento delle manifestate esigenze di sicurezza e certificazione, agevolando il rapporto tra lo Stato ed i cittadini mediante l'offerta di prodotti e servizi innovativi e ad alto valore aggiunto.

In tale contesto, particolare attenzione è stata posta nel miglioramento dei processi legati alla tracciabilità delle filiere nel campo alimentare, nel campo della salute, nel campo della tutela del "made in Italy", permettendo, in prospettiva, al consumatore di verificare direttamente la tracciabilità del prodotto acquistato.

Gli obiettivi identificati vertono sul rafforzamento della propria posizione di leadership nel mercato delle tecnologie, dei prodotti e delle soluzioni nel settore dell'identificazione, certificazione e sicurezza oltre che nella valorizzazione dell'offerta culturale (editoria, numismatica, ecc.), creando valore per gli *stakeholders* tramite un costante allineamento ed adeguamento delle competenze all'evoluzione del mercato, congiuntamente alla capacità di garantire solidità economica e finanziaria.

Un particolare focus è stato individuato nel presidio e nel confronto continuo con le diverse amministrazioni clienti e con il MEF, per la progettazione e la realizzazione di numerose iniziative, sviluppando un'offerta con un elevato contenuto tecnico, che consenta di far crescere il livello di servizio erogato e la qualità percepita dai cittadini e dalle imprese (sicurezza, identificazione, tracciabilità ed anticontraffazione); tra le iniziative principali si segnalano:

- ⊕ quelle connesse alla realizzazione dei nuovi modelli di Passaporto Elettronico (PE) e di Permesso di Soggiorno Elettronico (PSE);
- ⊕ quelle per la stesura del nuovo piano progettuale per la Carta Identità Elettronica (CIE), conseguente alla modifica normativa che ha portato a dieci anni la durata del documento;
- ⊕ quelle per la realizzazione di un nuovo tassello per tabacchi, dotato di speciali marcatori e di numerazione univoca per incrementarne, in modo significativo, le capacità di tutela anticontraffando;
- ⊕ quelle per l'ampliamento dell'ambito di applicazione delle fascette per i vini oltre che alle DOCG anche ai vini DOC;
- ⊕ quella per la realizzazione del progetto "Normattiva", che, basandosi su innovative tecnologie informatiche, ha permesso di offrire un servizio completo di informazione sulle leggi italiane.

L'azienda ha intensificato il processo di rafforzamento del proprio ruolo di *program management*, indirizzato alla fornitura di sistemi integrati, ponendosi l'obiettivo di divenire operatore leader nel campo delle tecnologie, dei prodotti e delle soluzioni istituzionali al servizio della Pubblica Amministrazione, dei cittadini e delle imprese, di *competence center* sui temi dell'identificazione, della certificazione, della sicurezza, nonché per la realizzazione di banche dati normative.

Attenzione, al contempo, è stata e sarà dedicata anche al mercato privato, per il quale è necessario uno sforzo per riuscire a proporre prodotti/soluzioni integrate, con un *pricing* più competitivo, declinati su singoli segmenti produttivi, verificando anche la possibilità di intraprendere offerte nei mercati internazionali.

Con riferimento ai documenti elettronici ed, in particolare, al passaporto elettronico, si evidenzia che ne è stata avviata la produzione secondo il nuovo progetto (cd. "Fase 2"), che prevede la memorizzazione dell'impronta digitale del titolare sul chip. Con riguardo alla CIE, l'aumento del periodo di validità della carta

da cinque a dieci anni, introdotto dalla L. 133/08, si è tradotto in un significativo rallentamento dei flussi di richiesta da parte del cittadino, rispetto al passato, pur se con una modesta ripresa della fornitura nella seconda parte dell'anno.

In proposito si evidenzia che nel corso dell'esercizio è stato sviluppato un "nuovo progetto CIE" con l'apporto anche di altri attori istituzionali (tra cui la SOGEI), basato su un significativo *upgrade* tecnologico e di sicurezza, sul contenimento dei costi di realizzazione del progetto, sulla possibilità di generare opportunità di convergenza con altri servizi e su una tempistica particolarmente ristretta (circa 15 mesi) per l'implementazione a livello nazionale.

In coerenza con le linee strategiche delineate e facendo perno sull'esperienza acquisita nella gestione dei documenti elettronici di sicurezza, l'Istituto ha realizzato progetti di fornitura di carte "multifunzioni" ad organismi della P.A., sviluppando complesse architetture di progetto (ad es. carta multiservizi per l'Arma dei Carabinieri, Tessera Mod. ATe per i dipendenti pubblici). D'altro canto, l'evoluzione e lo sviluppo di soluzioni integrate si rendono necessarie per la naturale obsolescenza dell'offerta dei prodotti nonché per la necessità di consolidare le aree di business e renderle difficilmente replicabili e meno attaccabili dai *competitors*.

Sempre nel campo delle carte plastiche si segnala il rilevante impegno produttivo avviato nel 2009 e proseguito nel primo semestre del 2010 per la realizzazione di circa 40 milioni di tessere sanitarie, che stanno progressivamente sostituendo quelle emesse, nel periodo 2004-2005, dalla SOGEI.

Sempre in linea con le indicazioni dell'Atto di Indirizzo, in relazione alla necessità di liberare i locali della sede storica di Piazza Verdi entro il dicembre 2010, è stata istituita una task force interna, finalizzata a coordinare direttamente i lavori di predisposizione degli spazi per il trasferimento degli uffici e degli impianti produttivi, intensificando gli sforzi di tutte le risorse, interne ed esterne, per garantire il rispetto dei termini di consegna dei locali, consegna avvenuta alla fine del 2010, in linea con gli impegni assunti con l'Azionista, garantendo, contemporaneamente, la continuità delle forniture dei prodotti "istituzionali" dell'Istituto, anche grazie al potenziamento delle linee produttive con impianti di *back up*.

Inoltre, in parallelo con il programmato trasferimento della sede di Piazza Verdi, si sono concluse le azioni volte alla individuazione di una soluzione transattiva del contenzioso pendente tra le parti, relativo alla richiesta di risarcimento danni presentata dalla proprietà dell'immobile ed avente ad oggetto l'immediata liberazione dell'immobile in questione.

Importante è stata l'attenzione dedicata alla completa riorganizzazione delle strutture ed alle modalità di presidio del cliente, sviluppando un piano di marketing che definisce una nuova organizzazione dei canali di vendita, più coerente rispetto al portafoglio prodotti/servizi offerto ed alla tipologia di clientela servita. In particolare, ove applicabili e per linea di prodotto, sono stati individuati:

- * un canale diretto, per il presidio dei clienti di fascia alta, con l'introduzione di nuove funzioni (responsabili per cliente/committente, per prodotto, per l'assistenza clienti) e l'obiettivo di riuscire, in linea con le strategie aziendali, ad aumentare la capacità di ascolto, di supportare le esigenze del cliente, di intuire le evoluzioni del mercato e di proporre soluzioni innovative, costituendo una solida interfaccia tra l'azienda ed i clienti;
- * un canale indiretto, che si avvale di un'attenta rivisitazione dei contratti di agenzia e dello sviluppo di un portale di *e-commerce*, dedicato al *mass-market*, che consenta di aumentare l'efficienza e di ottimizzare i costi.

Le leve gestionali, nel corso del 2010, hanno continuato a far perno sulla valorizzazione di un *brand* aziendale istituzionalmente accreditato, sulla capacità di rappresentare un punto di riferimento nel settore della stampa di sicurezza, soprattutto attraverso la ricerca di nuove soluzioni a vantaggio del cliente, e sulla valorizzazione del ruolo di gestore di intere filiere nel campo dell'anticontraffazione.

Incessante è stata l'attenzione alle condizioni di efficienza degli stabilimenti, alla dinamica delle spese, alla rigorosa cura della gestione della finanza aziendale, alla capacità di "fare sistema", sviluppando intese e rapporti di collaborazione con *partners* in grado di apportare competenze complementari e generare nuovi business.

Tutto ciò in linea con quanto declinato nel piano industriale 2010-2012, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio del 2010, che ha delineato un percorso di rafforzamento dell'Istituto che, in coerenza con i valori di tradizione industriale e di sicurezza, lo pongano sempre più come soggetto attivo nel soddisfare le esigenze della Pubblica Amministrazione, facilitando il rapporto tra Stato e cittadino, con l'offerta di prodotti e servizi innovativi a valore aggiunto.

In base a tali linee l'Istituto ha operato e continuerà ad operare per il suo rafforzamento nel campo dei prodotti e soluzioni per l'identificazione, la certificazione e la sicurezza, con l'obiettivo di generare valore per gli *stakeholders* tramite un costante allineamento delle competenze con l'evoluzione del mercato.

Le azioni perseguite, pur all'interno di una complessa situazione di mercato, hanno permesso l'ottenimento di un risultato economico positivo, con un EBITDA attestatosi intorno ai 134 milioni di euro, un EBIT ante accantonamenti straordinari di 99 milioni di euro ed un risultato netto di circa 55 milioni di euro.

I principali dati economici conseguiti dalla società al 31 dicembre 2010, qui di seguito riportati,

<i>(in €/mln)</i>	2010	2009
Prodotto dell'esercizio	424,0	445,6
Margine operativo lordo	134,0	111,0
Risultato operativo	67,6	52,3
Risultato netto	54,6	41,5

confermano, pur in un contesto economico generale non positivo, il consolidamento delle strategie intraprese negli ultimi anni. Il bilancio dell'anno vede il prodotto dell'esercizio attestarsi a 424 milioni di euro, chiude con un EBIT di 67,6 milioni di euro (52,3 nel 2009) ed un utile netto, dopo aver accantonato fondi straordinari per 31,2 milioni di euro ed imposte per circa 20,5 milioni di euro, che ammonta a 54,6 milioni di euro, in aumento rispetto al 2009.

Tali risultati assumono particolare significatività essendo il frutto di una politica prudentiale, che ha previsto, oltre all'incremento degli stanziamenti per rettifiche di valore ed agli accantonamenti straordinari di fondi, da porre anche in relazione con le previste azioni di riorganizzazione e razionalizzazione individuate nel piano industriale 2010-2012, la valutazione, da parte degli amministratori, della possibile onerosa definizione, a carico dell'Istituto, di contenziosi per i quali, pur in pendenza di trattative per la ricerca di un accordo definitivo, si è in via prudentiale stimato il rischio in caso di soccombenza. Si

è tenuto conto, inoltre, delle ulteriori spese da sostenere per il completamento delle attività correlate al trasferimento dal sito di Piazza Verdi, e di quanto necessario per fronteggiare il manifestarsi di eventuali effetti negativi sottesi ad alcuni rischi operativi.

In prospettiva, le criticità di natura macroeconomica e di mercato e gli sforzi organizzativi connessi alla contrazione dell'organico, alla riallocazione dei siti produttivi e delle strutture centrali, nonché alla riconfigurazione del portafoglio prodotti/servizi della Società, continueranno ad impegnare al massimo le capacità operative dell'Istituto, la cui missione sarà sempre più orientata al ruolo di partner privilegiato della Pubblica Amministrazione, le cui esigenze di sicurezza e certificazione l'azienda sarà chiamata a soddisfare, mediante l'offerta di prodotti e servizi innovativi e ad alto valore aggiunto.

I risultati raggiunti testimoniano l'impegno profuso dalla Vostra Società nello sviluppo dei propri business, secondo gli obiettivi delineati, nella politica di razionalizzazione dei costi produttivi e logistici, nella progressiva riconfigurazione del portafoglio prodotti/servizi, nel costante miglioramento degli standard di qualità e delle condizioni operative degli stabilimenti, pur in un contesto che permane caratterizzato da significativi elementi di incertezza, legati, come poc'anzi evidenziato, a possibili provvedimenti, di natura esogena, che potrebbero generare potenziali effetti negativi sull'economicità aziendale e sulle prospettive di specifici business aziendali, così come avvenuto anche negli esercizi trascorsi.

SCENARIO ECONOMICO

Il contesto internazionale. Nel corso del 2010, è proseguita la crescita dell'economia mondiale, sebbene a un ritmo meno sostenuto che nella prima parte dell'anno ed in maniera difforme tra paesi e aree. Essa è rimasta robusta nelle principali economie emergenti, soprattutto in Cina (+10,3%), in India (+10,4%) ed in Brasile (+7,5%); è stata più modesta in quelle avanzate: USA (+2,8%); Giappone (+3,9%); Regno Unito (+1,3%), con un ultimo trimestre in flessione dello 0,5%; Area Euro (+1,8%), dove la sola Germania ha evidenziato una performance di assoluto rilievo (+3,6%), mentre la Francia e l'Italia hanno mostrato una dinamica più contenuta (+1,6 e +1,3% rispettivamente).

Il commercio internazionale, dopo aver recuperato i volumi pre-crisi, grazie ad una crescita vigorosa nella prima metà dell'anno, ha poi rallentato nell'ultimo scorcio del 2010; su base annua, la dinamica degli scambi internazionali è stata comunque elevata (+12,0%).

Secondo le ultime proiezioni del Fondo Monetario Internazionale (FMI), nella media del 2010 il prodotto mondiale sarebbe aumentato del 5,0%, mentre nel corso di quest'anno la crescita fletterebbe leggermente al 4,5%; i paesi emergenti continuerebbero a fornire il contributo principale, superiore ai due terzi. Le prospettive restano tuttavia incerte, in particolare nelle economie avanzate, dove i consumi privati risentono della debolezza del mercato del lavoro e della necessità di risanare i bilanci pubblici in alcuni paesi, quelli delle famiglie in altri, in un contesto caratterizzato da mercati immobiliari ancora assai vulnerabili.

I rialzi registrati nel corso del 2010 nei prezzi del petrolio e di altre materie prime di base hanno fatto lievemente salire l'inflazione nei paesi industriali. Sono tornati ad ampliarsi anche gli squilibri esterni e sono riemerse le tensioni sul debito sovrano nell'Area dell'Euro.

L'economia Italiana. Nel contesto internazionale sopra delineato, il PIL dell'Italia - dopo la forte fase recessiva registrata nel 2009 - è tornato a crescere nel 2010 (+1,3%) ma a ritmi in sensibile rallentamento nel corso degli ultimi due trimestri dell'anno appena trascorso. Dal lato della domanda interna, al modesto incremento dei consumi delle famiglie (+0,6%) si è affiancata una ripresa degli investimenti fissi lordi (+2,5%) che hanno, però, evidenziato andamenti contrastanti nelle due maggiori componenti, la spesa in macchinari ed attrezzature e quella in costruzioni; la prima - sostenuta nel primo semestre dagli incentivi fiscali della Tremonti-ter - ha registrato un andamento fortemente positivo (+9,6%), mentre la seconda, pur registrando un deciso miglioramento rispetto al periodo precedente, ha continuato a flettere (-3,7%).

La domanda estera ha registrato un andamento altalenante: il contributo alla crescita del PIL è stato positivo nel corso del primo semestre 2010, ma negativo nella restante parte dell'anno per il forte rialzo delle importazioni. Nel complesso del 2010, l'interscambio con l'estero ha frenato la dinamica del prodotto per circa 0,4 punti percentuali.

In prospettiva, la crescita in Italia resterebbe moderata. Nel biennio 2011-2012 la ripresa risentirebbe ancora della debolezza della domanda interna, dell'esaurirsi del contributo delle scorte e della sostanziale neutralità delle esportazioni nette.

Secondo le più recenti valutazioni l'attività economica crescerebbe di poco più dell'1%, sia nell'anno in corso (+1,1%) sia nel prossimo (+1,3%), recuperando alla fine del 2012 circa la metà della perdita subita nel corso della recessione del 2009.

Ritmi produttivi così contenuti non consentirebbero una ripresa significativa dell'occupazione che, nel settore privato, si espanderebbe di circa 0,5 punti percentuali sia nel 2011 sia nel 2012. Gli effetti di una dinamica più sostenuta attesa per il commercio mondiale verrebbero compensati dagli andamenti più sfavorevoli dei tassi di interesse a medio e lungo termine, del prezzo del petrolio e del tasso di cambio.

Attorno a questo scenario previsivo permangono, tuttavia, significativi margini di incertezza circa l'intensità e l'evoluzione della ripresa. Da un lato, una maggiore espansione dell'attività economica potrebbe derivare da una crescita dell'economia statunitense più vigorosa di quella sin qui ipotizzata, grazie alle misure di stimolo fiscale varate alla fine dello scorso anno. Dall'altro, rinnovati timori sulla sostenibilità dei debiti sovrani in alcuni paesi dell'Area dell'Euro potrebbero riflettersi in un maggior aumento dei costi di finanziamento, anche per il settore privato. Per quanto riguarda l'inflazione, il principale fattore di rischio al rialzo è rappresentato da una crescita più sostenuta delle quotazioni in euro delle materie prime di base; un più lento riassorbimento degli squilibri tra output effettivo e potenziale potrebbe invece dar luogo ad aumenti dei prezzi più contenuti di quelli prefigurati.

L'ATTIVITÀ DELL'ISTITUTO

L'esercizio appena conclusosi ha rappresentato il primo anno dell'orizzonte temporale del Piano Industriale che, come richiesto dall'Atto di Indirizzo emanato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, è stato predisposto all'inizio del 2010.

Con tale Piano sono state identificate specifiche linee strategiche, articolate in molteplici azioni di ottimizzazione dei processi produttivi, di

sviluppo delle attività commerciali, in un'ottica maggiormente orientata al cliente, di ottimizzazione organizzativa ed operativa, finalizzata a migliorare il posizionamento del Poligrafico, tenendo conto di uno scenario di riferimento particolarmente critico.

Nel corso del 2010, primo anno dell'orizzonte temporale di Piano, sono state già lanciate e realizzate un numero significativo di iniziative tra quelle complessivamente previste, consentendo al Poligrafico di rafforzare la propria *governance* interna ed esterna, di raggiungere in breve termine importanti benefici e, più in generale, di dare nuovo impulso al processo di trasformazione già avviato, con ulteriori impatti ed un maggior *sviluppo* da attendersi negli anni successivi.

Più in particolare, l'attività dell'Istituto si è concentrata sull'accelerazione delle strategie tese a rafforzare il proprio ruolo di operatore leader - per tecnologie, prodotti, soluzioni - al servizio della Pubblica Amministrazione, del cittadino e delle imprese e di centro di competenza e punto di riferimento nel campo dell'identificazione, della sicurezza e della certificazione. L'attività svolta è stata mirata alla creazione delle condizioni per un presidio attivo dei mercati e dei clienti, all'ottimizzazione degli assetti produttivi ed al progressivo adeguamento quali/quantitativo degli organici, al fine di poter presidiare con maggiore efficacia le esigenze della clientela.

Il raggiungimento degli obiettivi di riposizionamento, sviluppo ed efficientamento ha richiesto un elevato impegno da parte del management e delle risorse operative, tenuto anche conto che l'Istituto si è trovato a dover fronteggiare un quadro di riferimento ancora più difficile e sfidante, determinato da una congiuntura generale non favorevole, dal progressivo continuo contenimento delle risorse disponibili da parte dello Stato, in un contesto normativo in progressiva apertura verso i terzi, e con una forte attenzione sul versante organizzativo, in considerazione del completamento del processo di riduzione degli organici perseguito attraverso le procedure di mobilità e di esodi incentivati.

In particolare, coerentemente con la *mission* aziendale di soddisfare le esigenze di sicurezza e di certificazione della P.A., facilitandone il rapporto con i cittadini con servizi innovativi in grado di generare valore, le linee guida strategiche sono state finalizzate a definire:

- ⊕ l'evoluzione del modello di relazione con l'Azionista, con il passaggio da una logica di copertura dei costi ad una logica prestazionale;
- ⊕ il rafforzamento della leadership nei settori chiave, attraverso il consolidamento della partnership con la Pubblica Amministrazione, l'espansione del mercato privato ed estero, l'innovazione di prodotto e di processo, e la conseguente revisione del modello di pricing;
- ⊕ la massimizzazione dell'efficienza organizzativa e produttiva, in termini di incremento della produttività delle risorse, la razionalizzazione dei siti produttivi e dell'attività ausiliare, l'evoluzione dell'assetto organizzativo.

Quale primo anno di Piano, nel 2010 si sono poste le basi per rispondere con efficacia ed immediatezza agli obiettivi aziendali definiti dall'Azionista e nel realizzare ulteriori attività prioritarie per rafforzare la *governance* del Poligrafico e contribuire in modo determinante alla crescita del valore aziendale.

Le leve fondamentali utilizzate per conseguire gli obiettivi di leadership nei settori chiave, di equilibrio strutturale e di crescita sono state:

- ⊕ l'innovazione di prodotto e di processo, con l'accelerazione del percorso di rafforzamento nel settore dei documenti elettronici di sicurezza, con un'offerta integrata e ad alto valore aggiunto, attraverso lo sviluppo di soluzioni caratterizzate da elevata innovazione, che oggi