

pongono l'azienda in condizione di aumentare il proprio orientamento nel proporsi al mercato, sia pubblico che privato, con capacità progettuali sistemiche e con l'offerta di prodotti/servizi integrati. L'innovazione di prodotto costituisce un'attività chiave per detenere la leadership di mercato, soprattutto nei settori caratterizzati da contenuti tecnici specialistici e contraddistinti da ritmi elevati di innovazione tecnologica. La capacità di offrire soluzioni tecnologicamente evolute, al passo con i più avanzati trend di mercato ed in grado di generare per i propri clienti significativi benefici, anche in termini di costi, costituisce un indubbio fattore critico di successo. L'innovazione di prodotto costituisce una tematica prioritaria anche per il Poligrafico, nel suo ruolo di certificatore delle informazioni dello Stato e quale attore fondamentale nel settore della sicurezza. In tale ottica, negli ultimi anni sono state realizzate intense attività di ricerca e sviluppo finalizzate a mantenere il presidio sui fattori abilitanti la sicurezza e ad ampliare le competenze nell'ambito di servizi e tecnologie attualmente poco presidiati, ma fattori determinanti per il rafforzamento tecnologico, di conoscenze e di mercato dell'azienda. In particolare, oltre a mantenere un'attrezzatura impiantistica all'avanguardia, gli elementi distintivi presidiati dal Poligrafico sono stati l'innovazione dei materiali e le relative tecniche costruttive, le tecniche di personalizzazione, gli elementi di sicurezza. Se gli anni scorsi sono stati contraddistinti dallo sviluppo e dal lancio dei documenti elettronici di identità (Passaporto Elettronico, Permesso di Soggiorno Elettronico, Carta d'Identità Elettronica), le attività di ricerca e sviluppo nel corso del 2010, che hanno visto una maggiore cooperazione tra le diverse aree aziendali, si sono focalizzate sul perfezionamento tecnologico dei documenti di identità, con rafforzamento dei requisiti di sicurezza, e sull'estensione della digitalizzazione e dei requisiti di tracciabilità e anti-contraffazione ad altri prodotti;

- ⊗ gli interventi di miglioramento e razionalizzazione degli assetti produttivi, caratterizzati dalla conclusione delle attività di trasferimento nel nuovo Polo Produttivo "Salario" senza soluzione di continuità sulle attività produttive e mantenendo livelli di produzione in linea con il passato;
- ⊗ la revisione della struttura commerciale, orientata ad un miglior presidio delle esigenze dei clienti, con la riorganizzazione dei canali di vendita ed il rafforzamento del posizionamento di prodotto, attraverso lo sviluppo di soluzioni integrate. La nuova organizzazione ha consentito il rafforzamento della struttura commerciale, attraverso la definizione di uno specifico mix di canali di vendita in grado di coniugare esigenze di account e product management con efficienza gestionale. Inoltre, in uno scenario caratterizzato da un portafoglio clienti molto variegato e con una produzione ripartita su più siti, si è ritenuto opportuno il rafforzamento delle capacità di gestione delle esigenze del cliente anche in fase post vendita, ridefinendo le procedure per la gestione dei reclami;
- ⊗ il progressivo adeguamento dimensionale degli organici ed il contestuale rinnovo delle competenze;
- ⊗ il mantenimento di una solida struttura finanziaria e di forte presidio sui processi aziendali.

A supporto del riposizionamento commerciale del Poligrafico, sia verso la P.A. che verso il mercato privato ed estero, 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 testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso degli ultimi anni; nel 2010 è stata confermata la capacità di esprimere *performance* positive, pur in un contesto di riferimento caratterizzato da molteplici fattori esogeni, che rappresentano elementi di rischio non sempre fronteggiabili, nel breve periodo, con le leve a disposizione dell'azienda; tali elementi hanno avuto ed avranno, anche in futuro, riflessi sulla situazione economico-finanziaria della società e del gruppo.

Tra i fattori di rischio principali, che risultano anche dalle caratteristiche dei mercati di riferimento e delle attività svolte dalla Società, si richiamano:

- ⊖ il quadro macro-economico, che nel 2010 è stato caratterizzato solo da un modesto miglioramento delle condizioni generali dell'economia, che non ha avuto effetti significativi sulla dinamica del prodotto interno lordo, sull'andamento dei consumi, sull'andamento della spesa della Pubblica Amministrazione, sul riavvio degli appalti pubblici, tali da incidere positivamente sulla dinamica della domanda di prodotti e servizi dell'IPZS;
- ⊖ la dipendenza dell'azienda, stante il proprio ruolo storico e statutario di fornitore della Pubblica Amministrazione, da "*clienti*" i cui programmi di spesa possono essere soggetti a modifiche in corso d'opera, ritardi, revisioni, tagli o cancellazioni, fattori che possono avere significativi impatti sui piani industriali della società, nonché sulle risorse tecniche e finanziarie necessarie alla loro applicazione. A ciò si aggiunge il rischio connesso alla tempistica di pagamento da parte di enti ed organismi pubblici, i quali, sebbene per loro stessa natura siano da considerare ad elevato *standing* creditizio, tale da non dover generare significativi rischi inerenti la loro solvibilità, spesso eseguono i pagamenti, anche di rilevante ammontare, con elevati ritardi rispetto alle scadenze degli impegni contrattualmente assunti;
- ⊖ l'elevato livello di regolamentazione – soprattutto di natura pubblicistica – cui l'attività dell'Istituto è assoggettata, stante la particolarità delle produzioni la cui realizzazione è affidata, *ex-lege*, al Poligrafico; tale regolamentazione impone l'implementazione ed il mantenimento di presidi organizzativi dedicati, allo scopo di monitorare l'evoluzione normativa ed individuare le opportune soluzioni, con una forte influenza sulle condizioni di svolgimento dell'attività e di efficienza della produzione;
- ⊖ la particolarità di alcune componenti specifiche dei prodotti realizzati, che comportano, in certi casi, il ricorso a fornitori esclusivisti; l'azienda segue con attenzione i rapporti con tali fornitori ed ha avviato un'attività di analisi volta da un lato all'acquisizione di competenze interne, dall'altro allo sviluppo, ove possibile, di una strategia di *multi sourcing*. Inoltre, attesi anche i rischi sottesi alla continua evoluzione tecnologica, che porta e sviluppa rapidamente prodotti/componenti tecnicamente superiori a quelli utilizzati, è stato rafforzato il presidio interno in tale contesto avviando anche iniziative di partnership con enti di studio e ricerca;

- ⊗ un quadro normativo complesso ed in continua evoluzione, con significative incertezze prospettiche sui futuri livelli di produzione di alcune tra le principali aree di business aziendali, condizione che richiede, tra l'altro, un profondo consolidamento della partnership con la P.A. per veicolare soluzioni integrate ed innovative;
- ⊗ l'elevato livello di investimenti sostenuti e da sostenere per lo sviluppo di progetti complessi ed integrati, come il Passaporto Elettronico ed il Permesso di Soggiorno Elettronico, i cui ritorni sia in termini economici sia, soprattutto, in termini finanziari, sono legati a laboriose procedure di approvazione delle amministrazioni competenti, con i conseguenti impatti sull'esposizione creditoria della società e sui flussi di cassa attesi;
- ⊗ la possibilità che l'azienda ed il gruppo siano coinvolti in procedimenti giudiziari sia di natura amministrativa che civile. L'azienda monitora costantemente lo stato di tali procedure ed ha stanziato, ove ritenuto necessario, appositi fondi rischi.

Ai fini del mantenimento del valore aziendale, alla gestione dei rischi è stata dedicata particolare attenzione sia attraverso una rivisitazione del complesso delle procedure aziendali sia con la costituzione di specifici comitati interni.

Inoltre, nel corso dell'anno, è stato avviato un complesso progetto per la rivisitazione, in termini integrati, del modello di *governance* e per l'aggiornamento del sistema di controllo interno.

Tenuto conto dei fattori evidenziati, la società ha concentrato la propria azione su una politica di estensione del campo operativo lungo la catena del valore di ogni singolo *business*, che consenta di offrire sistemi/servizi integrati e non solo singoli prodotti, accrescendo sensibilmente la propria competitività e la capacità di presidiare il mercato, rafforzandone, al contempo, il ruolo istituzionale.

Sulla base delle linee strategiche identificate nel piano industriale 2010-2012, si è data un'accelerazione al percorso di rafforzamento della posizione dell'Istituto ponendo in essere una serie di progetti destinati a dare un efficace assetto in termini di mercato, di strumenti e processi operativi e gestionali, al fine di migliorare la performance in un contesto che pone l'azienda nella necessità di affrontare un quadro di riferimento più difficile, stante una congiuntura non favorevole, con particolare riferimento anche al settore grafico e cartotecnico, alla continua contrazione delle risorse stanziato dallo Stato sugli specifici capitoli di bilancio destinate all'acquisto dei prodotti del Poligrafico e ad un quadro normativo in progressiva evoluzione, con la generazione di significative incertezze prospettiche sui futuri livelli di produzione di alcuni dei più importanti prodotti dell'azienda.

La creazione di valore per l'azionista, che costituisce il fondamento della strategia declinata nel piano industriale, richiede la concentrazione degli sforzi su più fronti complementari e sinergici, per rafforzare la leadership dell'Istituto nei settori chiave, per massimizzare l'efficienza organizzativa e produttiva, per sviluppare prodotti e sistemi evoluti, per rafforzare l'utilizzo degli strumenti gestionali per la valutazione delle prestazioni e la condivisione dei risultati.

Tali obiettivi sono stati declinati in specifiche aree di intervento mirate al consolidamento della partnership con la P.A. ed all'ampliamento nel mercato privato ed estero, per veicolare soluzioni integrate ed innovative sia ai clienti "*core*", con un ruolo più propositivo nell'evoluzione del prodotto e della normativa, che verso nuovi clienti e mercati, attraverso una nuova *value proposition* ed un nuovo approccio commerciale.

Per far ciò è necessario perseguire una innovazione di offerta di prodotto, mirata a mantenere un forte presidio tecnologico, tramite il rafforzamento delle

competenze, il potenziamento dell'attività di ricerca e sviluppo, l'evoluzione del contenuto tecnologico per il rafforzamento della sicurezza dell'offerta ed una *innovazione di processo tesa ad incrementare la qualità produttiva e l'efficienza delle operations*, attraverso l'ottimizzazione dei processi industriali ed un maggior controllo dei fornitori.

L'obiettivo di rafforzamento sul mercato deve accompagnarsi, necessariamente, con il pieno raggiungimento dell'efficienza organizzativa e produttiva.

Su tale obiettivo si è lavorato attivando specifici interventi per l'incremento della produttività delle risorse disponibili, attraverso la razionalizzazione degli organici, il contenimento del tasso di assenteismo, l'adeguamento dei sistemi motivazionali, il rafforzamento delle competenze chiave ed attraverso la razionalizzazione dei siti produttivi, in una logica di ottimizzazione del parco macchinari in chiave sinergica e degli spazi, anche mediante il trasferimento delle aree produttive e degli uffici direzionali dalla storica sede di Piazza Verdi.

Come accennato, con riferimento ai documenti elettronici d'identità, sono proseguite le attività connesse alla realizzazione dei nuovi modelli di Passaporto Elettronico e Permesso di Soggiorno Elettronico e quelle per la stesura del nuovo piano progettuale per la Carta d'Identità Elettronica (CIE), conseguente alla modifica normativa che ha portato a dieci anni la durata del documento.

In particolare, con riferimento al passaporto elettronico, è stato avviato a regime il nuovo progetto ("Fase 2"), che prevede la memorizzazione dell'impronta digitale sul chip. Tale progetto ha comportato significativi adeguamenti dei processi applicativi, dei flussi informatici e delle postazioni di lavoro per il rilascio dei documenti, presenti sia in Italia (Questure e Commissariati), che all'estero (Ambasciate e Sedi Consolari).

Con la finalità di semplificare le procedure di acquisizione dei dati biometrici, sono state anche distribuite postazioni per i cosiddetti "funzionari itineranti", attraverso le quali gli operatori delle Sedi Consolari possono recarsi in località nelle quali sono presenti rappresentanze di concittadini residenti all'estero per raccoglierne i dati biometrici ai fini del rilascio del passaporto. Analoghe postazioni sono state previste per il rilascio di passaporti Diplomatici e di Servizio.

In tale ambito, inoltre, è stato realizzato, per il Ministero dell'Interno, il portale "*Agenda on-line*", che consente al cittadino di prenotare, via internet, un appuntamento per il rilascio del proprio passaporto. Grazie a tale strumento le questure ed i commissariati sono in grado di pianificare ed organizzare in modo più efficiente il proprio lavoro, migliorando il livello di servizio nell'emissione del documento a favore del cittadino.

È, inoltre, in fase di definizione, in ottemperanza alle disposizioni comunitarie, il processo per la realizzazione del nuovo permesso di soggiorno elettronico di seconda generazione, che prevede, entro la fine del 2011, l'utilizzo di chip *contactless*.

Nel corso dell'anno, inoltre, con DPCM del 24 maggio, è stata istituita la nuova tessera di riconoscimento per i dipendenti di ruolo delle Amministrazioni pubbliche statali (modello ATe); l'Istituto ha avviato tutte le analisi volte alla progettazione e realizzazione del nuovo documento.

Facendo perno sull'esperienza acquisita nella gestione dei documenti elettronici di sicurezza, l'Istituto ha fornito carte "multifunzioni" ad organismi della P.A. (ad es. carta multiservizi per l'Arma dei Carabinieri). Tali carte hanno una valenza plurima, svolgendo al contempo funzioni di documento di identificazione e di strumento evoluto di accesso *on-line* (autenticazione in rete e firma digitale); esse sono utilizzabili, mediante la tecnologia *contactless*,

anche per ulteriori servizi (rilevazione presenze, accesso in aree sensibili, etc.) e, di recente, sono state introdotte nelle procedure autorizzative utilizzate dai R.I.S. e dal RA.C.I.S..

Sempre nel campo delle carte plastiche si è conclusa la fornitura di circa 40 milioni di tessere sanitarie, fornitura che ha comportato un rilevante impegno produttivo da parte dell'azienda. Tali carte stanno progressivamente sostituendo quelle emesse, nel periodo 2004-2005, dalla SOGEI.

Tra i progetti resi operativi nel corso dell'anno è da citare quello che rende libero, per tutta la Pubblica Amministrazione (centrale e periferica), l'accesso alla versione telematica della Gazzetta Ufficiale (PDF in formato certificato e servizio Guritel). L'Istituto, in tale ambito, è stato chiamato ad effettuare un significativo *up-grade* delle proprie strutture informatiche ed a svolgere un servizio continuativo qualitativamente elevato ed affidabile.

Con riguardo al progetto Normattiva, che ha previsto l'apertura a tutti i cittadini della possibilità di ricerca dei testi aggiornati delle norme numerate dal 1946 (testo in multivigenza), la società prosegue nell'impegno per l'aggiornamento della banca dati e per il continuo miglioramento delle relative funzionalità.

In naturale prosecuzione con l'attività sviluppata negli anni scorsi ed in linea con le strategie declinate nel Piano Industriale con riferimento all'estensione della digitalizzazione e dei requisiti di tracciabilità e anticontraffazione ad altri prodotti, nel corso del 2010 le attività si sono focalizzate, in particolare, sulla Gazzetta Ufficiale, attraverso il lancio della versione telematica e del portale web interattivo di consultazione del quadro normativo vigente, sui tasselli tabacchi ed i contrassegni vini, interessati da un restyling tecnologico, con miglioramento delle caratteristiche tecniche dal prodotto, l'innalzamento dei requisiti di anticontraffazione ed il mantenimento al contempo, della competitività dell'offerta, con un prezzo ridotto rispetto a quanto precedentemente definito.

In merito ai contenziosi inerenti il rilascio, da parte dell'Istituto, dell'immobile di Piazza Verdi, si ricorda che, nel corso dell'anno, si sono conclusi i lavori per la realizzazione del nuovo sito produttivo dell'Officina Carte Valori ed è stata avviata un'intensa attività di pianificazione ed organizzazione, anche attraverso la costituzione di specifiche *task force*, per consentire il trasferimento sia degli uffici che delle attività produttive entro la fine dell'anno.

Tale era, infatti, il termine concordato con la nuova proprietà per il rilascio dell'immobile, nell'ambito di un accordo transattivo, che ha altresì permesso la definitiva chiusura del contenzioso aperto innanzi al Tribunale di Roma a carico dell'Istituto.

Relativamente ai crediti dell'Istituto, dopo che nello scorso anno erano state attivate iniziative straordinarie per il rientro parziale delle somme maturate dall'azienda nei confronti del MEF, generate dalla pluriennale insufficienza degli importi versati all'Istituto rispetto alle forniture effettuate, nel corso del 2010 l'ammontare del credito complessivamente maturato è salito a circa 482 milioni di euro, incluso il controvalore della commessa per la monetazione metallica. D'altro canto nello stesso periodo il Poligrafico ha registrato ingenti uscite di cassa per far fronte agli impegni assunti per la seconda fase della mobilità e degli esodi, che ha coinvolto circa 340 risorse, per la definizione del contenzioso riguardante la vecchia sede di Piazza Verdi (circa 28 milioni di euro oltre IVA), per un'imponente mole di investimenti produttivi (circa 64 milioni di euro) nonché per l'erogazione di dividendi (per circa 67 milioni di euro).

SINTESI DEI RISULTATI DELL'ANNO

Nel contesto sopra delineato, il valore del prodotto nell'esercizio 2010 (424,0 milioni di euro) ha superato le previsioni di budget e si è attestato su un livello leggermente inferiore a quello registrato nel 2009, anno che aveva, però, beneficiato della concentrazione non ricorrente di più eventi elettorali.

Il difficile scenario economico e di mercato ha indubbiamente influito sul fatturato IPZS, soprattutto in quei comparti più sensibili alle vicende del ciclo economico; ciò spiega in larga parte le marcate flessioni di fatturato registrate in segmenti di prodotto quali le targhe per auto e le inserzioni sulla Gazzetta Ufficiale. Politiche di contenimento della spesa pubblica hanno poi influito sui volumi delle forniture di carte comuni e stampati, settore, che ha anche risentito della diminuzione degli eventi elettorali.

L'esercizio si è caratterizzato, come si è avuto modo di evidenziare nelle pagine precedenti, per il permanere di significativi elementi di attenzione, legati, in particolare, alla faticosa fase di riavvio del progetto CIE ed alle modifiche normative che hanno impattato sulla linea di business della Gazzetta Ufficiale; oltre a ciò si segnala il permanere, rispetto al 2009, di una significativa esposizione creditoria dell'Istituto nei confronti della Pubblica Amministrazione per forniture non ancora pagate.

Più in particolare, le produzioni valori, che rappresentano il 54% circa del giro d'affari, hanno registrato un aumento di circa il 12% da attribuire, in misura prevalente, al riavvio a pieno regime del nuovo Passaporto Elettronico; in contenimento risultano i volumi di targhe per auto (-20%). Sulla riduzione complessiva, inoltre, ha inciso l'avvenuto ritiro, nella seconda parte dell'anno, di Carte d'Identità Elettroniche potenzialmente difettose.

È proseguito il trend di contenimento del settore dei prodotti grafici, della Gazzetta Ufficiale e delle produzioni editoriali, nonché delle forniture di materiale elettorale, che nel 2009 avevano visto concentrarsi un elevato numero di eventi.

Nel dettaglio, il fatturato realizzato, diviso per linee di prodotto, è stato classificato nella seguente tabella:

FATTURATO (in €/mln)	31.12.2010		31.12.2009		VARIAZIONI	
		%		%		%
Valori	231,2	52,4	205,8	46,5	25,4	12,3
Grafico - Elettorale	22,5	5,1	61,4	13,9	(38,9)	(63,4)
Targhe	56,7	12,8	72,8	16,5	(16,1)	(22,1)
Editoriale	34,5	7,8	41,4	9,4	(6,9)	(16,7)
Monetazione, medaglie, timbri	61,9	14,0	47,1	10,6	14,8	31,4
Altre attività	34,8	7,9	13,8	3,1	21,0	152,2
Totale	441,6	100,0	442,3	100,0	(0,7)	(0,2)

La variazione complessiva del fatturato dell'esercizio trova origine:

- per il settore VALORI nel riavvio, a pieno regime, della produzione del nuovo Passaporto Elettronico per l'intero esercizio, nel corso del quale sono stati consegnati 1,8 milioni di pezzi (0,9 milioni nel 2009) e nel consolidamento del progetto PSE, con la realizzazione di circa

- 1,7 milioni di pezzi di permessi di soggiorno; in aumento le forniture di francobolli e, soprattutto, di card plastiche, con il completamento delle forniture delle nuove tessere sanitarie. Sostanzialmente stabile rispetto al 2009 la produzione di ricettari medici, mentre un leggero incremento hanno registrato i bollini farmaceutici. Per contro, si sono registrate riduzioni per i tasselli tabacchi - in relazione allo slittamento al 2011 dell'avvio della realizzazione del "nuovo tassello", dotato di maggiori elementi di sicurezza - e per i contrassegni, a causa del rallentamento delle consegne richieste dai clienti; stabile il gioco lotto;
- ⊕ per il settore GRAFICO la riduzione delle consultazioni elettorali ha significativamente influito sul fatturato (-80% circa). Prosegue la contrazione nella realizzazione di pubblicazioni e di modulistica, in ragione delle continue riduzioni degli stanziamenti previsti anche nella legge di bilancio 2010, e delle modifiche normative in materia di consumi della Pubblica Amministrazione;
 - ⊕ per il settore TARGHE i volumi sono stati influenzati sia dall'andamento del mercato automobilistico nazionale, che ha registrato immatricolazioni in significativo calo rispetto all'anno precedente, sia dall'avvenuto ripristino, nel corso del 2009, delle scorte da parte degli uffici preposti con conseguente generazione di minor richiesta nell'esercizio;
 - ⊕ per il settore EDITORIALE la contrazione registrata nel settore è principalmente attribuibile all'ulteriore calo del fatturato per le inserzioni, in relazione alla generale situazione di crisi ed alla conseguente flessione dell'attività produttiva; prosegue il trend negativo delle vendite e degli abbonamenti alla Gazzetta Ufficiale cartacea in conseguenza dei già citati provvedimenti normativi in materia. È mancato, inoltre, il fatturato che, nel 2009, era stato generato dall'edizione aggiornata della Farmacopea;
 - ⊕ per il settore MONETAZIONE, MEDAGLISTICA E TIMBRI l'attività, come più diffusamente illustrato in sede di commento ai risultati della Zecca, è stata influenzata da diversi fattori. Con riferimento alla monetazione ordinaria per l'Italia, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha richiesto, per l'esercizio 2010, la realizzazione di un contingente inferiore in termini di numero di pezzi da coniare (578 milioni rispetto ai 764 milioni del 2009) contingente che, in termini di mix, ha continuato a privilegiare i tagli di minor valore. Complessivamente i valori consuntivati tengono conto, oltre che di un aumento del costo delle materie prime, che si è riflesso in un maggior prezzo di vendita, anche dell'avvenuta consegna, in corso d'anno, di produzioni realizzate nel corso dell'esercizio precedente.
In aumento l'attività legata alla realizzazione di monete per collezionisti, in specie quelle per la Repubblica di San Marino e per lo Stato della Città del Vaticano; nel corso dell'anno è inoltre proseguita l'attività di realizzazione di gettoni in oro;
 - ⊕ per le ALTRE ATTIVITÀ i valori sono sostanzialmente riferibili alla gestione della Gazzetta Ufficiale *on-line* e di alcuni portali per la Pubblica Amministrazione. In tale voce è stato ricompreso il valore della commessa di decoining delle lire completata nel corso dell'esercizio.

ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

LA SITUAZIONE ECONOMICA

La *situazione economica* riclassificata secondo la natura delle voci e qui di seguito esposta, mostra un utile netto dell'esercizio di 54,6 milioni di euro, in aumento rispetto al 2009, dopo aver effettuato accantonamenti non ricorrenti per 31,2 milioni di euro ed aver stanziato imposte (Ires ed Irap) per 20,5 milioni di euro.

I buoni risultati gestionali sono da ascrivere al miglioramento della gestione dei fattori produttivi per garantire l'efficienza dei processi operativi. A livello di risultato operativo ante accantonamenti straordinari per rischi, il margine (23,3% del prodotto dell'esercizio) è in aumento rispetto al 2009, attestandosi a circa 98,8 milioni di euro.

Per i principali aggregati, si osserva quanto segue:

- * il **PRODOTTO DELL'ESERCIZIO** evidenzia un contenimento netto di circa 22 milioni di euro, dovuto, in prevalenza, alla sostanziale diminuzione delle forniture di materiale elettorale, alla contrazione del volume di targhe automobilistiche ed al contenimento di alcuni altri prodotti valori, solo in parte compensati dall'incremento dei documenti elettronici realizzati. Con riferimento alle diverse aree di attività si evidenzia:
 - a) la realizzazione dei documenti elettronici, in particolare passaporto e permesso di soggiorno, il cui contributo, in termini di fatturato, è pari ad oltre il 22% del totale;
 - b) l'aumento del fatturato per altri prodotti valori, tra cui le carte plastiche (+39%) e i francobolli (+8%), a fronte di un contenimento dei valori consuntivati per i documenti d'identità cartacei, i contrassegni DOC e DOCG e i tasselli tabacchi;
 - c) la commessa euro, le produzioni numismatiche e la medaglistica, hanno contribuito al valore della produzione per circa 60 milioni di euro rispetto ai 54 milioni di euro dell'esercizio precedente, con una variazione del 12% circa riconducibile prevalentemente alla medaglistica;
 - d) la diminuzione del fatturato nel campo dei prodotti editoriali, dovuto all'ulteriore contrazione del valore delle inserzioni sulla Gazzetta Ufficiale e dal calo degli abbonamenti;
 - e) il decremento dei prodotti grafici comuni per la Pubblica Amministrazione, essenzialmente da correlare all'impatto delle consultazioni elettorali, che è passato dai 61 milioni del 2009 ai 23 milioni di quest'anno;
- * l'andamento dei **COSTI DELLA PRODUZIONE**, la cui incidenza relativa è inferiore al precedente esercizio, influenzato anche dall'assenza, nel corso dell'anno, dei costi correlati alle consultazioni elettorali;
- * il **VALORE AGGIUNTO** (238 milioni di euro), per effetto di tali fattori, registra un aumento del 3,3% circa;
- * il **COSTO DEL LAVORO** (104,4 milioni di euro) è in flessione, rispetto al consuntivo dell'anno precedente, di circa il 13%. Nel corso dell'anno, sono cessati dal servizio 388 dipendenti, tra essi 281 sono usciti in mobilità ad esito del completamento del programma di uscite previsto dall'Accordo Sindacale sottoscritto in sede ministeriale il 25 giugno 2009, 58 per esodi incentivati e 49 per altre motivazioni, mentre sono state assunte 94 risorse, di cui 62 con contratto a termine. L'Accordo

XVI LEGISLATURA – DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (in €/mln)	2010	2009	VARIAZIONI
Ricavi delle vendite e prestazioni	441.581	442.301	(720)
Variazione rimanenze prodotti e semilavorati	(4.052)	5.067	(9.119)
Variazione lavori in c/ordinazione	(13.535)	(1.752)	(11.783)
Prodotto dell'esercizio	423.994	445.616	(21.622)
Acquisto materie	(71.219)	(87.527)	16.308
Variazione rimanenze di materie prime	(5.346)	6.093	(11.439)
Servizi	(108.205)	(132.444)	24.239
Godimento beni di terzi	(2.389)	(1.876)	(513)
Oneri diversi di gestione	(5.230)	(3.488)	(1.742)
Altri ricavi e proventi	6.740	4.280	2.460
Valore aggiunto	238.345	230.654	7.691
Costi per il personale	(104.382)	(119.675)	15.293
Margine operativo Lordo	133.963	110.979	22.984
Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni	(24.979)	(24.260)	(719)
Accantonamenti e svalutazioni dei crediti	(10.140)	(4.437)	(5.703)
Risultato operativo ante accantonamenti	98.844	82.282	16.562
Accantonamenti straordinari per rischi	(31.245)	(30.020)	(1.225)
Risultato operativo post accantonamenti	67.599	52.262	15.337
Proventi finanziari	8.327	9.755	(1.428)
Interessi ed altri oneri finanziari	(882)	(395)	(487)
Rettifiche attività finanziarie	29	(1)	30
Proventi straordinari	1	13	(12)
Oneri straordinari	(11)	(1)	(10)
Risultato prime delle imposte	75.063	61.633	13.430
Imposte dell'esercizio	(20.476)	(20.109)	(367)
Risultato dell'esercizio	54.587	41.524	13.063

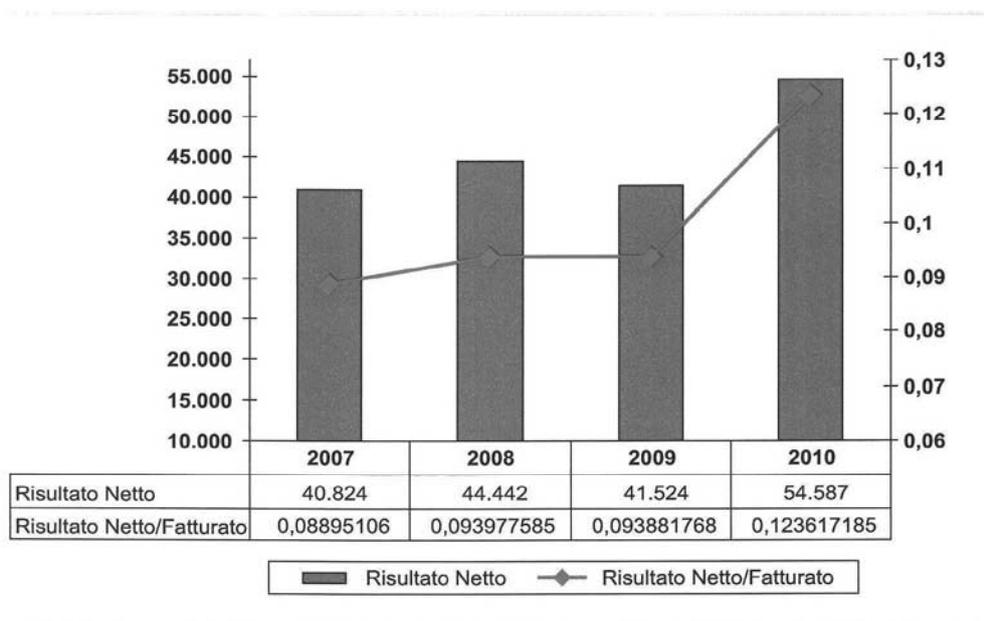
sottoscritto ha consentito una rilevante accelerazione del processo di contenimento e rinnovamento del mix di competenze degli organici, in relazione ai processi di cambiamento in atto nell'Istituto;

☉ in considerazione degli elementi analizzati emerge un MARGINE OPERATIVO LORDO di circa 134 milioni di euro, in aumento, rispetto al 2009, del 21% circa per effetto delle dinamiche sopra evidenziate. Il MOL dell'anno rappresenta circa il 32% del prodotto dell'esercizio (25% nel 2009);

☉ gli AMMORTAMENTI, gli ACCANTONAMENTI e le SVALUTAZIONI dell'esercizio sono pari, complessivamente, a circa 35 milioni di euro (+6,4 milioni di euro rispetto al 2009). L'incremento è sostanzialmente da attribuire ai nuovi investimenti realizzati in occasione del trasferimento dell'Officina Carte Valori nel nuovo insediamento produttivo, ed al potenziamento delle linee produttive per la realizzazione delle card di sicurezza elettroniche, del passaporto e dei bollini farmaceutici;

☉ gli ACCANTONAMENTI STRAORDINARI PER RISCHI ED ONERI, per 31,2 milioni di euro, riflettono la stima degli impatti derivanti dalla prosecuzione della procedura di mobilità e di agevolazione all'esodo avviata nel 2009, nonché i presumibili oneri derivanti dai contenziosi per i quali (pur in presenza di trattative per la ricerca di un accordo), si è stimato, in via prudenziale, il rischio di soccombenza;

- ✦ il saldo della GESTIONE FINANZIARIA è positivo per oltre 7 milioni di euro, in diminuzione rispetto al 2009 per effetto dei bassi rendimenti dei tassi di interesse e delle minori disponibilità liquide. Hanno concorso a tale risultato anche 0,5 milioni di euro, quale differenziale positivo derivante dalla sottoscrizione di un *repayment optimisation swap*, stipulato, per un periodo di cinque anni, a valore sull'operazione di *structured loan facility* conclusa nel 2003 con Depfa Bank e 0,6 milioni di euro quale provento derivante da operazioni a termine;
- ✦ il saldo della GESTIONE STRAORDINARIA include proventi ed oneri relativi a ricavi e costi di competenza di esercizi precedenti;
- ✦ le IMPOSTE SUL REDDITO si riferiscono all'IRRES per circa 13 milioni di euro e all'IRAP per circa 7,5 milioni di euro, mentre le imposte anticipate ai fini IRAP sono pari a proventi per 30 mila euro. La variazione dell'ammontare delle imposte di competenza rispetto al 2009 è da ricondurre al minore effetto generato dalla cd. "Tremonti-ter", con la quale si è riconosciuta la "detassazione" del 50% degli investimenti effettuati, alla deduzione "fiscale" di ammortamenti iscritti nei bilanci di anni precedenti ed all'effetto dell'utilizzo di fondi rischi già tassati.



LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

La *situazione patrimoniale* è stata riclassificata nella tabella qui di seguito riportata, evidenziando i saldi dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2010, confrontati con quelli dell'esercizio precedente.

ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE (in €/000)	31.12.2010	31.12.2009	VARIAZIONI
<i>Crediti per versamenti da ricevere</i>	262.536	295.353	(32.817)
<i>Immobilizzazioni</i>			
immateriali	1.681	2.283	(602)
materiali	160.544	122.351	38.193
finanziarie			
- partecipazione	33.685	33.656	29
- debiti per versamenti da effettuare su partecipazioni	(15.750)	(15.750)	0
- crediti ed altri titoli	6.796	8.058	(1.262)
Sub totale immobilizzazioni finanziarie	24.731	25.964	(1.233)
Totale immobilizzazioni	186.956	150.598	36.358
<i>Capitale d'esercizio</i>			
Rimanenze magazzino	53.588	76.520	(22.932)
Crediti commerciali	579.240	474.715	104.525
Crediti tributari	20.952	23.303	(2.351)
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	108.774	68.125	40.649
Crediti verso soci scadenti entro l'esercizio successivo	32.817	32.817	0
Altre attività	130.211	63.372	66.839
Debiti commerciali	(112.403)	(136.058)	23.655
Debiti tributari	(343.798)	(306.212)	(37.586)
Fondi rischi ed oneri			
- fondo oneri di trasformazione	(52.184)	(63.491)	11.307
- altri fondi per rischi ed oneri	(145.123)	(157.633)	12.510
Altre passività	(111.881)	(171.429)	59.548
Totale capitale di esercizio	160.193	(95.971)	256.164
<i>Capitale investito (dedotte le passività di esercizio)</i>	609.685	349.980	259.705
Trattamento fine rapporto lavoro	(44.649)	(54.352)	9.703
Capitale investito (dedotto il TFR)	565.036	295.628	269.408
Coperto da:			
<i>Capitale proprio</i>			
Capitale	340.000	340.000	0
Riserve e risultati a nuovo	221.291	219.215	2.076
Risultato d'esercizio	54.587	41.524	13.063
Totale capitale proprio	615.878	600.739	15.139
<i>Indebitamento finanziario a medio e lungo termine</i>	222.607	244.761	(22.154)
<i>Disponibilità monetarie nette</i> (<i>Indebitamento finanziario a breve termine</i>)			
Disponibilità e crediti finanziari a breve	295.603	571.066	(275.463)
Debiti finanziari netti	(22.154)	(21.194)	(960)
Totale disponibilità monetarie nette	273.449	549.872	(276.423)
Totale copertura	565.036	295.628	269.408

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

i CREDITI PER VERSAMENTI DA RICEVERE (dal Ministero dell'Economia e delle Finanze): la voce, che si riferisce alla parte a medio-lungo termine dei crediti in oggetto, diminuisce a seguito della riscossione della quota di competenza dell'esercizio, pari a 32,8 milioni di euro;

le IMMOBILIZZAZIONI:

⊕ IMMATERIALI NETTE 1,6 milioni di euro, in diminuzione, rispetto al 2009, di 0,6 milioni di euro. La variazione netta è la risultante dell'acquisto di nuovi programmi e licenze software (1,2 milioni di euro), al netto degli ammortamenti dell'esercizio (1,5 milioni di euro) e delle dismissioni (0,3 milioni di euro);

⊕ MATERIALI NETTE 160,5 milioni di euro, registrano un aumento di 38,2 milioni di euro, quale risultante dei nuovi investimenti (62,8 milioni di euro), al netto degli ammortamenti dell'esercizio (23,4 milioni di euro), delle dismissioni e vendite, di alcune riclassifiche e degli acconti (1,2 milioni di euro);

⊕ FINANZIARIE 24,7 milioni di euro, con un decremento netto di 1,2 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente, dovuto al recupero di valore di alcune partecipate a seguito di perdite pregresse ed alla diminuzione dei crediti verso l'INA a fronte della polizza collettiva (0,7 milioni di euro) e dei crediti verso dipendenti a seguito dei provvedimenti adottati in relazione agli eventi sismici a favore della popolazione di Foggia (0,7 milioni di euro). Il decremento è stato in parte compensato dai nuovi crediti per depositi cauzionali che si sono costituiti nel corso dell'esercizio (0,2 milioni di euro);

il CAPITALE DI ESERCIZIO è positivo per 160 milioni di euro. Su tale variazione hanno inciso:

⊕ le RIMANENZE 54 milioni di euro, diminuiscono di circa 23 milioni di euro. L'effetto è da correlare alle minori giacenze di materie e semilavorati per la realizzazione dei documenti elettronici, della commessa euro e di metalli preziosi, decremento solo in parte compensato dalle maggiori giacenze di carta prodotta e di alcune commesse in corso;

⊕ i CREDITI COMMERCIALI E LE ALTRE ATTIVITÀ 742 milioni di euro, aumentano di 171 milioni di euro e sono composti da crediti verso clienti, dalla quota in scadenza nel 2010 del contributo da ricevere da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze e da altre attività. L'incremento dell'esercizio è sostanzialmente generato da un aumento dei crediti per le forniture a capitolo e verso clienti pubblici;

⊕ i CREDITI TRIBUTARI 21 milioni di euro, sono composti da crediti per acconti di imposta versati, crediti per imposte richieste a rimborso, per IVA e per imposte anticipate;

⊕ le ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI 109 milioni di euro, aumentano di 41 milioni di euro; il saldo rappresenta investimenti in titoli obbligazionari a breve termine acquistati come temporanea allocazione della liquidità aziendale disponibile;

⊕ i DEBITI COMMERCIALI e le ALTRE PASSIVITÀ 224 milioni di euro, sono diminuiti di circa 83 milioni di euro e sono costituiti prevalentemente da debiti verso fornitori, società del gruppo per forniture di beni e servizi ed enti previdenziali ed assistenziali;

⊕ i DEBITI TRIBUTARI 344 milioni di euro, aumentato di 37 milioni di euro circa; per 340 milioni di euro sono riferibili all'IVA differita. Nel corso dell'esercizio, per effetto di pagamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione, è divenuta esigibile imposta per un ammontare di oltre 7

milioni di euro. Il restante ammontare è rappresentato dal debito per le imposte maturate;

- ⊕ il FONDO ONERI DI TRASFORMAZIONE 52 milioni di euro, si riduce, secondo il piano finanziario di rimborso, di 11 milioni di euro per l'utilizzo a fronte degli interessi di competenza dell'esercizio sul mutuo assunto nel 2003 con la Depfa-Deutsche Pfandbriefbank;
- ⊕ gli ALTRI FONDI PER RISCHI ED ONERI 145 milioni di euro, al netto degli utilizzi (51 milioni di euro) e degli accantonamenti (39 milioni di euro), sono a fronte di vertenze giudiziarie, contenziosi ed oneri industriali. Gli accantonamenti straordinari hanno riguardato, in particolare, l'adeguamento della stima degli oneri da sostenere per la procedura di esodi incentivati, nonché i presumibili costi derivanti dai contenziosi per i quali, pur in pendenza di trattative per la ricerca di un accordo, si è stimato, prudenzialmente il rischio di soccombenza;

La POSIZIONE FINANZIARIA NETTA, positiva per 50,8 milioni di euro (305,1 milioni di euro al 31 dicembre 2009), è composta da disponibilità e crediti finanziari a breve per 295,6 milioni di euro, da indebitamento a breve per 22,2 milioni di euro e da debiti finanziari a medio e lungo termine per 222,6 milioni di euro; tali due importi si riferiscono, per 238,2 milioni di euro, all'operazione di *structured loan facility* effettuata nel 2003 con la Depfa, a fronte delle annualità da incassare dal Ministero dell'Economia e delle Finanze; esse trovano quindi naturale contropartita nel credito iscritto verso lo Stato per versamenti da ricevere, per capitale ed interessi, per complessivi 295,4 milioni di euro.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (in €/000)	ENTRO L'ESERCIZIO	OLTRE L'ESERCIZIO	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
Disponibilità e crediti finanziari a breve	295.603	0	295.603	571.066	186.212
Debiti verso altri finanziatori	(22.154)	(222.607)	(244.761)	(265.955)	(286.229)
Totale	273.449	(222.607)	50.842	305.111	(100.017)

IL RENDICONTO FINANZIARIO

RENDICONTO FINANZIARIO (in €/000)	2010
Disponibilità monetarie nette iniziali	549.872
Risultato d'esercizio	54.587
Ammortamenti e svalutazioni	24.979
Cessione di immobilizzazioni (nette)	406
Variazioni del capitale di esercizio	(231.411)
Variazione netta dei fondi rischi ed oneri	(12.510)
Variazione netta del "TFR"	(9.703)
Flusso monetario da attività d'esercizio	(173.652)
Investimenti in immobilizzazioni:	
Immateriali	(1.083)
Materiali	(62.829)
Finanziarie	
- partecipazioni	(29)
- crediti e altri titoli	1.262
Flusso monetario da attività di investimento in immobilizzazioni	(62.679)
Apporti patrimoniali Ministero Economia e Finanze	32.817
Variazione fondo oneri di trasformazione	(11.307)
Accensioni (Rimborsi) finanziamenti	(21.194)
Variazione quota a breve finanziamenti	(960)
Dividendi	(39.448)
Flusso monetario da attività di finanziamento	(40.092)
Flusso monetario del periodo	(276.423)
Disponibilità monetarie nette finali	273.449

Nel corso del 2010 le disponibilità monetarie nette dell'Istituto sono diminuite sia per effetto dei minori incassi di crediti maturati nei confronti dello Stato e di altri enti pubblici sia per i maggiori impegni finanziari assunti a seguito dell'attività di trasferimento dell'Officina Carte Valori e la chiusura di alcuni contenziosi.

L'autofinanziamento dell'esercizio ha raggiunto gli 80 milioni di euro.

Gli investimenti in immobilizzazioni hanno assorbito liquidità netta per circa 63 milioni di euro e sono destinati a nuovi investimenti in macchinari ed impianti (più analiticamente indicati nella sezione "Gli investimenti"), nonché in acquisizioni di attrezzature, di software e licenze d'uso.

Circa l'attività di finanziamento, gli apporti patrimoniali del Ministero dell'Economia e delle Finanze incassati nell'anno sono stati utilizzati, in coerenza con l'operazione in più occasioni descritta, per il rimborso della rata (quota capitale e quota interessi) del finanziamento ottenuto dalla Depfa-Deutsche Pfandbriefbank.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA COMPLIANCE NORMATIVA

L'attuale sistema di controllo interno dell'Istituto, inteso come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire una conduzione dell'impresa corretta e coerente con gli obiettivi prefissati, e finalizzato a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, è il risultato di successive integrazioni e aggiornamenti, finalizzati ad implementare un modello di governance sempre più evoluto.

In particolare, l'Istituto ha adottato, sin dal 2004, un proprio "Modello di organizzazione, gestione e controllo" in attuazione del Decreto Legislativo 231/2001, Modello che si ispira alle indicazioni fornite nelle "Linee Guida" di Confindustria ed è conforme ai requisiti indicati dalla normativa. Tale modello, periodicamente rivisto per adeguarlo agli interventi normativi in materia di responsabilità amministrativa degli enti ed alle indicazioni fornite dalla giurisprudenza in materia, configura un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo volto a prevenire e a ridurre il rischio di commissione dei reati contemplati dal D.Lgs. 231/01. In tal senso, e in attuazione delle disposizioni dell'articolo 30 del D.Lgs. 81/08, nel corso del 2010 sono state emanate le procedure organizzative previste dal "modello di organizzazione e gestione per la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro", documento che formalizza ed organizza in modo sistematico il sistema di procedure, disposizioni e prassi finalizzate a garantire la sicurezza e la tutela della salute dei lavoratori e l'adempimento dei relativi obblighi normativi.

Nel corso dell'anno sono proseguite le verifiche sulle aree aziendali sensibili, condotte tramite attività di *audit* interno, senza rilevare alcuna violazione significativa; al riguardo l'Organismo di Vigilanza ha garantito il presidio delle segnalazioni da parte dei dipendenti, che non hanno, peraltro, riguardato l'area di interesse del decreto stesso.

L'Organismo di Vigilanza ha relazionato il Consiglio di Amministrazione sull'andamento delle attività svolte evidenziando l'assenza di fattispecie tali da essere valutate a rischio reato, ai sensi del D.Lgs. 231/01, o non in linea con il Modello organizzativo.

Al cennato Modello, in un quadro di riferimento più ampio, si aggiunge il Codice Etico, approvato nel 2004 e distribuito a tutti i dipendenti, con il quale l'azienda ha declinato gli orientamenti generali ed i valori guida che, all'interno dell'organizzazione, devono governare le scelte di ciascuno nel rispetto di leggi, regolamenti ed ogni altra disposizione che disciplini le attività aziendali.

La società, durante il 2010, ha continuato l'aggiornamento della mappatura dei processi aziendali più significativi, con specifico riferimento al sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria.

In tale ambito, in linea con le previsioni dello statuto sociale, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ha predisposto una rivisitazione delle procedure esistenti e la più puntuale definizione di altre specifiche procedure per la predisposizione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato ove per le stesse è risultato opportuno un aggiornamento; è stato altresì definito un articolato sistema di attestazioni interne, da parte delle funzioni aziendali e delle società del gruppo, circa il corretto svolgimento delle attività propedeutiche alla formazione del bilancio.

Stante la responsabilità individuale, nell'ambito dell'organizzazione aziendale, circa la correttezza dei dati prodotti, il loro controllo e l'alimentazione dei flussi informativi relativi, nel corso dell'anno sono stati svolti nume-

rosi test per verificare l'effettività e l'efficacia dei controlli, con particolare riferimento a quelli che debbono essere svolti direttamente dai responsabili dei processi aziendali, test condotti sia dal Dirigente Preposto che dall'*internal audit*. I relativi esiti sono stati comunicati ed analizzati con i responsabili delle strutture, cui spetta il mantenimento di un adeguato sistema di controllo interno, che garantisca l'attendibilità delle informazioni finanziarie.

Nel corso dell'esercizio, inoltre, è stato avviato un progetto di *review* dei sistemi informativi, avuto riguardo, in particolare, alla verifica del livello di segregazione delle funzioni ed alla definizione dei profili di accesso al sistema gestionale.

Sull'andamento delle attività il Dirigente Preposto ha relazionato il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza.

Per quanto concerne le disposizioni di cui al D.Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali ("privacy"), l'Istituto ha costantemente monitorato i processi aziendali ed ha avviato un'attività di rimodulazione delle procedure. Si è inoltre provveduto alla revisione del Documento Programmatico per la Sicurezza, avvenuta nei primi mesi del 2011, e si è data attuazione al provvedimento dell'Autorità Garante del 27 novembre 2008, così come modificato con il successivo provvedimento del 25 giugno 2009. Le procedure e le misure di sicurezza previste dal DPS, volte a garantire la tutela e la riservatezza dei dati personali, sono state adottate e costantemente applicate.

Continuo, inoltre, è stato il monitoraggio dei parametri tecnici relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, che ha permesso l'aggiornamento dei documenti di valutazione del rischio e l'adeguamento delle strutture e dei mezzi di protezione che si sono resi necessari.

GLI INVESTIMENTI

Nel 2010 gli investimenti sono stati pari, complessivamente, a circa 64 milioni di euro, con un forte aumento rispetto a quelli realizzati nel precedente esercizio.

Una parte rilevante dell'incremento è da correlare all'avvenuto completamento, in corso d'anno, del progetto di realizzazione della costruzione del nuovo stabilimento, che è stato destinato ad accogliere l'Officina Carte Valori.

A ciò si aggiungono significativi impieghi di risorse per il rinnovo degli impianti e per l'acquisizione di linee di back up destinate ad evitare il rischio, durante le complesse attività di trasferimento, di situazioni critiche dovute ad interruzioni della produzione, che sarebbero risultate, specie per taluni prodotti, assolutamente non tollerabili. Inoltre si è dato luogo al potenziamento delle linee produttive per la realizzazione di card di sicurezza elettroniche (PSE, carta AT, ecc.), del passaporto elettronico e dei bollini farmaceutici.

Più in particolare, a far data dalla metà del 2010, con l'introduzione del nuovo modello di passaporto elettronico, si sono avviate tutte le attività propedeutiche sia per il rinnovamento dei macchinari aziendali sia per l'integrazione delle infrastrutture, in Italia ed all'estero, al fine di dotare i punti di rilascio delle funzionalità necessarie all'emissione del nuovo tipo di documento.

Di seguito sono riportati, per ciascun sito produttivo, i principali investimenti realizzati, comparati con i precedenti esercizi, specificando che