

8.6. Vicende societarie e risultati raggiunti nel 2012

L'intero anno 2012 è stato caratterizzato dal perdurare di una congiuntura recessiva.

Tra gli eventi di rilievo che hanno caratterizzato l'esercizio di riferimento, va segnalata l'avvenuta conclusione dell'attività produttiva da parte della Verrès in liquidazione per la realizzazione dei tondelli per la monetazione, con la presa in carico, da parte dell'Istituto, della gestione diretta del sito produttivo e con la sottoscrizione, ad inizio 2013, dei contratti di locazione dei compendi immobiliari e l'avvio di alcune mirate assunzioni, nell'ottica di internalizzazione dell'intero ciclo di realizzazione della monetazione ordinaria ⁵³.

La società Verrès ha ultimato le produzioni nel corso del mese di dicembre 2012, ottemperando agli impegni contrattuali assunti anche con i committenti esteri (Zecca del Belgio, Banca di Riserva del Perù, Banca di Algeria, Banca di Bulgaria, Banca Centrale delle Filippine), dai quali non ha ricevuto alcuna comunicazione di reclami o contestazioni; inoltre, sono stati regolarmente incassati tutti i crediti scaduti. A decorrere da dicembre 2012 si è concluso l'esercizio provvisorio dell'attività di impresa e la sede legale è stata trasferita ad Aosta.

Nel frattempo il Poligrafico, al fine di assicurare la fornitura di tondelli per la monetazione ordinaria della Zecca, avendo acquisito le strutture impiantistiche necessarie e locando i fabbricati industriali da Finaosta S.p.A., ha attivato nel 2013 un nuovo sito produttivo localizzato sempre a Verres, assumendo 31 dei 75 dipendenti posti in cassa integrazione dalla Verres S.p.A. in liquidazione.

Da evidenziare che il bilancio di esercizio della Verres, al dicembre 2012, evidenzia un utile di 4,8 milioni di euro, alla formazione del quale hanno concorso le plusvalenze realizzate dalla vendita dei beni mobili e immobili.

Sempre dal punto di vista operativo, IPZS ha inoltre affrontato l'impatto della recente incorporazione, avviata a fine 2011 e conclusa nel 2012, della ex controllata Bimospa ⁵⁴.

Con riferimento al settore dei prodotti e soluzioni legati alla sicurezza ed alla relativa certificazione, al servizio delle esigenze di carattere generale correlate ai

⁵³ Nel precedente referto di questa Corte (paragrafo 8.3) si era dato conto dell'avvenuta messa in liquidazione della Verrès; era stato anche evidenziato che al fine di garantire l'approvvigionamento dei materiali per la monetazione ordinaria per il 2012, l'Istituto aveva definito, d'intesa con la Finaosta, altro socio della Verrès, un piano di acquisto sia di impianti e macchinari produttivi sia di terreni e fabbricati.

⁵⁴ Anche della procedura di fusione per incorporazione della controllata Bimospa, con effetto giuridico dal gennaio 2012, è stato dato conto nel medesimo par. 8.3. del precedente referto di questa Corte.

rapporti tra Stato e cittadini (sicurezza pubblica, tutela della salute, sicurezza alimentare, attestazione e certificazione di dati personali, servizi digitali sicuri, ecc.), alla luce dell'evoluzione tecnologica orientata alla convergenza di molteplici funzionalità, ed allo sviluppo di servizi avanzati e a soluzioni di sicurezza integrate, è proseguita, di concerto con le competenti strutture del Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'attività di rivisitazione del quadro normativo che regola le attività dell'Istituto, ancora farraginoso e complesso, per i numerosi provvedimenti stratificatisi nel tempo.

I risultati conseguiti testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso del biennio in esame; è stata confermata la capacità di esprimere ancora *performance* positive, pur in un contesto macroeconomico generale ulteriormente peggiorato rispetto al biennio precedente.

Tra i fattori di rischio principali rilevati nel corso del 2012, che risultano anche dalle caratteristiche dei mercati di riferimento e dalla natura delle attività svolte dalla Società, si richiama la vicenda dei crediti, di oltre 120 milioni di euro, iscritti in bilancio nei confronti del MEF e relativi a prestazioni di trasporto e facchinaggio degli stampati comuni nel periodo 2002-2006 ⁵⁵.

A tale ultimo riguardo, nel corso del 2012 è stato costituito un gruppo di lavoro congiunto MEF-IPZS, per il riesame della relativa documentazione. In seguito, l'Organo di Amministrazione dell'Istituto ha ritenuto opportuno far svolgere un *audit* interno da parte della specifica funzione. Il Consiglio d'amministrazione, su proposta del Presidente/amministratore delegato, ha inoltre ritenuto opportuno, in linea con i principi contabili di generale accettazione, di procedere, in via prudenziale, ad uno stanziamento che tenga conto dell'effettivo valore delle somme iscritte in bilancio, accantonando, nel bilancio 2012, un ammontare pari a 13,1 milioni di euro, determinato sulla base dell'indice ISTAT dei prezzi al consumo applicato al periodo già trascorso.

Particolare attenzione è stata posta ai processi di acquisto di beni e servizi, aumentando in misura significativa, attraverso aggregazioni di categorie merceologiche affini ed una migliorata pianificazione dei fabbisogni interni, il numero ed il valore dei contratti conclusi per mezzo di gare, ottenendo importanti risultati di razionalizzazione degli oneri amministrativi delle procedure di acquisto e dell'impiego delle risorse interne dedicate e rilevanti risparmi nell'acquisto dei prodotti e dei servizi necessari all'attività aziendale.

⁵⁵ Cfr. il precedente par. 7.6.

8.7. Segue. I risultati economico-finanziari del 2012

I risultati economico-finanziari realizzati nel corso del 2012 confermano, con valori allineati o migliorativi rispetto all'anno precedente e alle previsioni di inizio anno, gli obiettivi e gli impegni assunti nel Piano Industriale 2010-2012 e il contributo progressivo alla crescita del valore del Poligrafico.

Nel contesto sopra delineato, il fatturato dell'esercizio 2012, pari a 368 milioni di euro, registra una netta flessione rispetto al 2011 (456 milioni di euro).

Il contesto congiunturale recessivo, a cui si unisce la perdurante significativa contrazione delle risorse statali e della Pubblica Amministrazione in genere, oltre al venir meno di commesse istituzionali non ricorrenti, hanno portato ad una riduzione dei volumi di tutte le linee produttive, con particolare riferimento ai comparti più sensibili alle vicende del ciclo economico.

A ciò si aggiunge un'aumentata attenzione, da parte del Ministero Vigilante, al monitoraggio dei fabbisogni delle altre amministrazioni pubbliche al fine di ridurre il rischio di formazione di giacenze di prodotto non utilizzate, con un conseguente impatto in termini di contenimento delle richieste.

Il particolare, le produzioni valori, che rappresentano circa il 60% del volume d'affari, registrano una contrazione di quasi il 12%; analoga riduzione (di circa il 15%) si è verificata per le targhe per auto e moto.

Il minor numero di eventi elettorali e la conclusione della commessa ISTAT relativa alla produzione del materiale per il censimento della popolazione, abbattano di circa il 65% il valore del fatturato del settore grafico-editoriale.

Nel 2012 il fabbisogno di monetazione richiesto dal Ministero è leggermente aumentato, passando dai 540 milioni di pezzi del precedente esercizio, ai 546 milioni di pezzi; peraltro, il mix richiesto si presenta ancor più sbilanciato, rispetto al 2011, a favore dei piccoli tagli che rappresentano prodotti a minor valore aggiunto.

Il *trend* di attività connesse con la produzione della Gazzetta Ufficiale (abbonamenti ed inserzioni) prosegue nella sua flessione, rispetto ai dati consuntivati nello scorso esercizio.

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

Fatturato (in €/mln)	2012		2011		Variazione	
		%		%		%
Valori	221,72	60,2	251,10	55,1	(29,38)	(11,7)
Grafico – Elettorale	14,38	3,9	40,16	8,8	(25,78)	(64,2)
Targhe	40,87	11,1	48,34	10,6	(7,47)	(15,5)
Editoriale	30,21	8,2	33,93	7,4	(3,72)	(11,0)
Monetazione, medaglie, timbri	52,25	14,2	65,06	14,3	(12,81)	(19,7)
Altre attività	9,02	2,4	17,48	3,8	(8,46)	(48,4)
Totale	368,45	100,0	456,07	100,0	(87,62)	(19,2)

La *situazione economica* riclassificata secondo la natura delle voci, già esposta in precedenza⁵⁶, mostra un utile netto dell'esercizio di circa 73 milioni di euro, in leggero aumento rispetto al 2011, dopo aver effettuato accantonamenti non ricorrenti per 13,1 milioni di euro ed aver stanziato imposte (Ires ed Irap) per 34 milioni di euro.

In particolare, il MOL si è attestato al 31,2% del fatturato, in leggero miglioramento rispetto al 2011, mentre il risultato operativo, ante accantonamenti straordinari per rischi, rappresenta il 23% del giro d'affari dell'esercizio, in linea con il 2011, attestandosi ad oltre 85 milioni di euro.

Va rilevato che i risultati conseguiti nei due anni in riferimento, rappresentano, in assoluto, le migliori *performances* dell'azienda, come risulta evidente dalla tabella inserita alla fine del presente capitolo.

Al riguardo, occorre sottolineare come - pur in presenza di una forte contrazione del fatturato, dovuto a fattori esogeni al contesto aziendale - le azioni di razionalizzazione organizzativa dei processi di fabbrica e di quelli di supporto, di internalizzazione di alcune attività e di oculata gestione dei processi di acquisto di beni e servizi, abbiano consentito di contenere la riduzione del valore aggiunto e del margine operativo, quest'ultimo peraltro influenzato dall'impatto, in termini di costo del personale, dell'incorporazione della controllata Bimospa.

Ciò è stato realizzato intensificando l'azione di controllo e razionalizzazione dei costi di acquisto di beni e servizi, in coerenza con gli indirizzi maturati nel corso

⁵⁶ Si veda la tabella alla fine del paragrafo 8.2.

dell'anno in materia di *spending review*. L'ampliamento degli affidamenti con procedure di tipo concorrenziale ed il miglioramento del processo di pianificazione dei fabbisogni con aggregazione della domanda interna, hanno poi consentito di ridurre, in termini percentuali, l'incidenza dei costi di acquisto di materiali e servizi rispetto al fatturato, passando da un'incidenza del 17,6% al 15,8% per i materiali e dal 26,5% al 25,3% per i servizi.

Sul versante del costo del personale vi è stata attenzione da parte del *management*, con l'introduzione di forme di flessibilità per ottimizzare l'impiego del personale e maggior rigore sull'utilizzo degli straordinari. Anche in tema di reclutamento la politica aziendale è stata selettiva (le nuove assunzioni sono state effettuate previo monitoraggio della disponibilità interna di risorse impiegabili in altre posizioni); resta tuttavia necessaria un'attenzione ancora maggiore al riguardo, posto che vi è un'aspettativa di contrazione del fatturato nel breve e medio periodo.

In ogni caso, l'insieme delle azioni sopra ricordate ha permesso di contenere il costo del personale in circa 97,6 milioni rispetto ai 101,6 del precedente esercizio, bilanciando pressoché integralmente l'aumento (pari a circa 5,2 milioni di euro) derivante dall'incorporazione dei 106 dipendenti della controllata Bimospa.

Ciò, unitamente al miglior andamento della gestione finanziaria ed a partite non ricorrenti, ha permesso di perseguire un risultato netto dell'esercizio su livelli superiori a quelli del precedente esercizio.

Con riferimento ai principali aggregati, si osserva quanto segue:

- o il *prodotto dell'esercizio* evidenzia un decremento netto di circa 76 milioni di euro, decremento inferiore a quanto ipotizzato in sede di *budget*, dovuto alla diminuzione delle forniture di documenti elettronici, delle targhe automobilistiche, del materiale elettorale, solo in parte compensati dall'aumento dei volumi produttivi dei ricettari medici, dei contrassegni alcoolici, marche da bollo e francobolli. A fronte dell'aumento del fatturato per i tasselli tabacchi (+28,9%), marche da bollo (+180%), carte d'identità cartacee (+106%), francobolli (+25,7%), e contrassegni DOC e DOCG (+28,9%), si contrappone una diminuzione della produzione di documenti elettronici (passaporto -40%, carta d'identità elettronica -14% e permesso di soggiorno -4%), delle targhe automobilistiche (-15,5% circa), dei bollini farmaceutici (-5%) e dei tasselli tabacchi (-6%). La commessa euro, le produzioni numismatiche e la medagliistica, hanno contribuito al prodotto dell'esercizio per circa 52 milioni di euro, in flessione di oltre il 20% rispetto al precedente esercizio (65 milioni di euro). In costante flessione il fatturato dei

prodotti editoriali (-11%), con un trend decrescente sia per gli abbonamenti sia per le inserzioni sulla Gazzetta. Infine il decremento dei prodotti grafici comuni per la Pubblica Amministrazione, è da porre in relazione al ridotto contributo delle consultazioni elettorali ed, in particolare, all'assenza di referendum, nonché alla politica di contenimento della spesa pubblica che ha influito sui volumi delle forniture di carte comuni e stampati.

- i *costi della produzione* si riducono in misura più che proporzionale rispetto al calo dei volumi produttivi grazie al positivo contributo delle azioni intraprese per il loro controllo;
- il *valore aggiunto*, pari a 219 milioni di euro, registra una flessione di circa il 9%, rappresentando, in ogni caso, quasi il 59% del valore della produzione;
- il *costo del lavoro* (102,8 milioni di euro), in aumento rispetto al periodo precedente del 1,2% (+1,2 milioni di euro), sconta essenzialmente l'effetto dell'avvenuta incorporazione della Bimospa, con una variazione positiva del numero di dipendenti di 106 unità. Tale impatto, pari a circa 5,2 milioni di euro, oltre a quello dovuto all'applicazione della seconda tranche di aggiornamento dei valori minimi tabellari del CCNL Grafici e Editoriali, in vigore sino al 31 marzo 2013, sono stati in larga parte assorbiti da una forte contrazione delle ore di straordinario, dal minore numero medio di risorse retribuite nell'anno, frutto dell'azione di rivisitazione delle politiche assuntive avviate già nella seconda parte del 2011, e dal minor impatto del tasso di rivalutazione del TFR.

Nel corso dell'esercizio sono usciti dal servizio 63 dipendenti e sono stati assunti 84 dipendenti, oltre alle 106 risorse provenienti dalla fusione per incorporazione della controllata Bimospa.

- il *marginale operativo lordo*, pari a 116,2 milioni di euro, risulta in diminuzione, rispetto al 2011, di circa il 17%, per effetto delle dinamiche sopra evidenziate; esso rappresenta oltre il 31% del prodotto dell'esercizio, rimanendo in linea con quello del precedente esercizio;
- gli *ammortamenti*, gli *accantonamenti* e le *svalutazioni* dell'esercizio sono pari, complessivamente, a circa 31 milioni di euro, e riflettono gli investimenti realizzati per il nuovo insediamento produttivo, per il potenziamento delle linee produttive per la realizzazione delle card di sicurezza elettroniche, del passaporto, dei bollini farmaceutici e dei tasselli tabacchi;

- o gli *accantonamenti straordinari per rischi ed oneri*, per 13,1 milioni di euro, riguardano, come già innanzi illustrato ⁵⁷, la stima, atteso il decorso del tempo, della svalutazione, calcolata sulla base dell'indice ISTAT dei prezzi al consumo, dei crediti per le attività di trasporto e facchinaggio nei confronti del MEF;
- o il saldo della *gestione finanziaria* è positivo per oltre 30 milioni di euro (con un aumento di 20 milioni di euro rispetto al 2011). Le straordinarie condizioni del mercato finanziario, registratesi nel corso dell'anno, con una notevole riduzione dello spread tra BTP e Bund tedeschi, ha permesso la realizzazione di una significativa plusvalenza sui titoli di Stato acquistati alla fine del 2011 e venduti alla fine del 2012. Inoltre, le tensioni presenti sul mercato bancario hanno permesso di ottenere tassi particolarmente interessanti anche sugli impieghi a vista dalla liquidità temporaneamente disponibile; liquidità peraltro incrementatasi nel corso dell'anno 2012, a fronte dell'avvenuta erogazione, da parte del MEF, di anticipazioni e saldi su alcuni rendiconti;
- o il saldo della *gestione straordinaria* include proventi ed oneri relativi a ricavi e costi di competenza di esercizi precedenti. In tale voce è stata contabilizzato il valore del diritto acquisito, in seguito alla presentazione di specifica istanza, al rimborso dell'IRRES relativo alla mancata deduzione dell'IRAP sul costo del lavoro, in forza dell'emanazione del Decreto Legge n. 16/2012, per un importo pari a 4,2 milioni di euro;
- o le *rettifiche di valore di attività finanziarie* tengono conto dei risultati consuntivati da alcune società controllate;
- o le *imposte sul reddito* si riferiscono all'Ires per 26,8 milioni di euro e all'Irap per 7,2 milioni di euro. Le imposte differite ai fini Ires sono pari a 0,2 milioni di euro, mentre le imposte anticipate ai fini Irap sono pari a circa 0,2 milioni di euro.

8.8. Le previsioni di cui al preconsuntivo 2013 e al budget 2014

Il contesto esterno di riferimento per il 2013 si conferma particolarmente difficile; la debole congiuntura economica si riflette negativamente sulla domanda di alcuni prodotti "core" di IPZS (Targhe, Inserzioni su Gazzetta Ufficiale, Tasselli Tabacchi, Contrassegni Alcol e Vini). Prodotti, questi, che negli anni passati hanno registrato andamenti particolarmente positivi, con significativi benefici sotto il profilo economico reddituale.

⁵⁷ Cfr. il precedente par. 8.1.

Nonostante la contrazione dei citati prodotti, per il 2013 il preconsuntivo indica un fatturato sostanzialmente stabile (-0,36%) rispetto al 2012, principalmente dovuto al positivo effetto delle produzioni legate alla presenza delle elezioni (politiche ed amministrative); per il 2014, stando alle previsioni di *budget*, il calo dovrebbe essere invece più sensibile (-11% rispetto al 2013).

La sostanziale tenuta del fatturato nel 2013 è comunque accompagnata da un *mix*, in termini di apporto contributivo, sensibilmente più sfavorevole; inoltre i rilevanti impegni dell'Istituto per il rinnovo totale delle infrastrutture *hardware* (postazioni di lavoro periferiche) e *software* (centrale e periferico), funzionali alla gestione e diffusione del PE e del PSE, si riflettono sia sui costi operativi (logistica, installazione, ecc.) sia sugli ammortamenti.

Da rilevare l'avvio, nel 2013, dell'attività nel nuovo stabilimento di Verres, destinato alla produzione dei tondelli per la monetazione Euro.

Pur nel difficile contesto sopra delineato, l'Azienda, in attuazione del Piano d'Impresa, nel corso del 2013 ha sviluppato una serie di progetti operativi che interessano le singole linee di *business*, l'assetto industriale e le attività di supporto. Ciò al fine, da un lato, di rafforzare e valorizzare il proprio posizionamento in qualità di strumento operativo a supporto della P.A. nel settore della sicurezza, identificazione e protezione degli interessi generali della collettività; dall'altro, e più in generale, di mantenere una struttura industriale efficiente e moderna.

Di seguito sono riportati i dati di fatturato previsionali per gli anni 2013 (dati di preconsuntivo) e 2014 (dati di *budget*), raffrontati con i consuntivi degli anni 2012 e 2011.

Fatturato (in €/mln)	Budget 2014	Preconsuntivo 2013	Cons. 2012	Cons. 2011
Valori	196,41	220,93	221,72	251,10
Grafico – Elettorale	14,50	26,36	14,38	40,16
Targhe	34,17	34,90	40,87	48,34
Editoriale	24,72	27,94	30,22	33,93
Monetazione, medaglie, timbri	46,26	39,15	52,25	65,06
Altre attività	6,60	10,20	9,01	17,48
Totale	322,66	359,48	368,45	456,07

Il *budget* per il 2014 evidenzia, rispetto al preconsuntivo 2013, i seguenti principali *trend*:

- un sensibile calo del valore della produzione (-11%), solo in parte bilanciato da alcuni adeguamenti al rialzo dei prezzi, per tener conto della sostenibilità economica di alcuni progetti nel medio periodo (PSE), della non saturazione delle risorse (corso legale-Zecca), della dinamica inflattiva (carte valori);
- un margine di contribuzione in flessione dell'11%, per effetto del calo del fatturato e dell'aumento dei costi per prestazioni per l'infrastrutturazione PE e PSE. Si registra una attenuazione solo parziale, derivante dai benefici connessi al previsto aumento del grado di internalizzazione della produzione di bolli farmaceutici (percentuale che passa dal 27% del 2013 al 42% previsto per il 2014) e da più attente politiche di *saving* sugli acquisti di materie prime ed altri servizi;
- un livello di EBITDA e di EBIT, conseguentemente, in significativa riduzione, in relazione anche ad un aumento del costo del lavoro e dei costi indiretti. L'EBIT risente, inoltre, di un aumento degli ammortamenti, in relazione alla già ricordata operatività delle infrastrutture periferiche funzionali al PE ed al nuovo PSE. E' stata confermata comunque, anche per il 2014, una politica degli ammortamenti prudentiale, in relazione alla prevedibile vita utile degli impianti.

Più in particolare, i risultati previsti per gli esercizi 2013 e 2014, comparati con il consuntivo 2012 ⁵⁸, sono i seguenti:

⁵⁸ Dati ricavati dal preconsuntivo 2013 e dal *budget* 2014, presentato alla seduta del CdA del 20 dicembre 2013.

<i>Mln di Euro</i>	2014 <i>Budget</i>	2013 <i>Preconsuntivo</i>	2012 <i>Actual</i>
Fatturato Aree di Business	322,7	359,5	368,4
Delta scorte	(6,4)	2,6	3,6
Prodotto dell'esercizio	316,3	362,1	372,0
Costi diretti di produzione	(92,1)	(97,9)	(109,4)
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	224,2	264,2	262,6
Costi indiretti	(51,1)	(43,7)	(44,9)
Altri (oneri)/proventi	(3,1)	1,5	1,3
Costo del lavoro	(109,4)	(104,8)	(102,8)
EBITDA	60,6	117,2	116,2
Ammortamenti e Svalutazioni	(42,7)	(31,8)	(30,8)
EBIT ante accantonamenti straordinari	17,9	85,4	85,4
<i>Costi diretti di produzione su Prod.dell'Es.</i>	<i>29,1%</i>	<i>27,0%</i>	<i>29,4%</i>
<i>Costi totali su Prod.dell'Esercizio</i>	<i>94,3%</i>	<i>76,4%</i>	<i>77,1%</i>
<i>EBITDA su Prod.dell'Esercizio</i>	<i>19,2%</i>	<i>32,4%</i>	<i>31,2%</i>
<i>EBIT ante accant. straordinari su Prod.dell'Es.</i>	<i>5,7%</i>	<i>23,6%</i>	<i>23,0%</i>

Si propone, infine, un'ultima tabella, cui si era peraltro fatto riferimento in precedenza⁵⁹. Essa risulta di particolare interesse, poiché espone dati finanziari relativi ad un amplissimo arco temporale (dal 1997 alle previsioni per il 2014) e consente di cogliere, con immediatezza e in concreto, la dinamica di due fondamentali variabili gestionali (valore della produzione e costo del lavoro) nel corso degli ultimi due decenni.

⁵⁹ V. paragrafo 8.7.

**ANDAMENTO VALORE DELLA PRODUZIONE/COSTO DEL LAVORO
1997 - 2013**

€/000	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Budget
																	(****)	
Valore della Produzione	406.997	439.827	434.664	561.044	673.988	433.836	447.741	471.542	461.119	500.729	452.517	465.043	449.896	430.735	454.705	376.915	363.650	316.300
Risultato netto	(317.097)	(98.247)	(11.419)	27.835	40.887	34.594	41.288	51.482	64.057	31.736	40.824	44.441	41.524	54.587	72.370	73.499	56.900	17.600
Costo lavoro (€/000)	244.952	218.969	208.542	168.753	140.328	123.426	122.643	124.051	122.361	124.261	123.662	122.039	119.675	104.383	101.570	102.781	105.300	109.400
di cui personale somministrato																	200	3.200
Numero dipendenti	5.302	4.974	4.816	2.946	2.664	2.544	2.505	2.454	2.408	2.354	2.253	2.203	2.031	1.737	1.659	1.786	1.832	1.882
di cui personale somministrato																	42	88
Numero medio dipendenti	5.372	5.102	4.974	3.599	2.842	2.571	2.526	2.477	2.427	2.382	2.307	2.229	2.164	1.816	1.735	1.797	1.809	1.887
di cui personale somministrato																	4	86
Valore della produzione/n° medio dipendenti	75,8	86,2	87,4	155,9	237,2	168,7	177,3	190,4	190,0	210,2	196,1	208,6	207,9	237,2	262,1	209,7	201,0	167,6
Dipendenti	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Officina Carte Valori	1.543	1.423	1.341	715	768	745	750	731	702	689	678	674	(*)	(*)	(*)	(*)(**)	(*)(***)	
Stabilimento Salaria	902	834	1.072	504	505	510	505	495	492	474	443	424	945	735	691	767	748	743
Stabilimento Foggia	974	911	927	720	505	494	481	464	436	422	392	379	327	272	222	247	241	239
Stabilimento Zecca	370	362	454	326	387	293	278	272	270	261	251	248	232	188	171	176	178	175
Stabilimento Verrès	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	31
Stabilimento Nomentano	401	373	380	163	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Business Solutions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	117	107	111	153	215
di cui personale somministrato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	88
Funzioni Centrali	1.112	1.071	642	518	493	502	491	492	508	508	489	478	424	425	468	485	481	479
Totale	5.302	4.974	4.816	2.946	2.664	2.544	2.505	2.454	2.408	2.354	2.253	2.203	2.031	1.737	1.659	1.786	1.832	1.882

(*) Officina Carte Valori e Produzioni Tradizionali, che comprende i due Stabilimenti

(**) Include i dipendenti dell'Incorporata Binaspe

(***) Include i dipendenti dello stabilimento di Verrès

(****) Valori di preconsuntivo

9. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

9.1. La situazione attuale

L'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A., nonostante le difficoltà sopraelencate, ha chiuso in utile entrambi gli esercizi 2011 e 2012 che costituiscono oggetto del presente referto, rispettivamente con 72,4 e 73,5 milioni di euro; si tratta, come innanzi evidenziato, dei migliori risultati reddituali nella storia dell'Istituto.

Sono pure costantemente in crescita, rispetto al già positivo biennio precedente, i dati relativi al patrimonio netto, rispettivamente 636,4 (2011) e 654,2 milioni di euro (2012)⁶⁰. Il margine operativo lordo (EBITDA) si è attestato a 139,6 milioni di euro nel 2011 e a 116,2 milioni di euro nel 2012.

Va dato atto che le su riferite condizioni reddituali conseguite dall'azienda nel corso di questi ultimi anni, hanno consentito il raggiungimento di una struttura finanziaria e patrimoniale piuttosto solida, con la possibilità di autofinanziare ingenti investimenti sia di natura produttiva, anche relativi a progettualità caratterizzate da una redditività differita nel tempo (ad esempio, passaporto elettronico e permesso di soggiorno elettronico), oltre che di remunerare adeguatamente l'Azionista, sia in termini di dividendo che di crescita di valore dell'azienda stessa.

I dati di preconsuntivo relativi al 2013 presentano dati ancora soddisfacenti, con un EBITDA pari a 117,2 milioni di euro e un prodotto dell'esercizio di 362,1 milioni di euro; valori che, tuttavia, si prevede diminuiranno sensibilmente nell'anno successivo (EBITDA di 60,6 milioni di euro e prodotto d'esercizio di € 316,3 ml.)⁶¹, con il profilarsi di incertezze e difficoltà ulteriori per gli anni a venire.

9.2. Gli scenari futuri per l'Istituto. Il contesto esterno di riferimento

Con riferimento alle difficoltà appena accennate, è persino ovvio richiamare la tuttora complessa e delicata situazione finanziaria pubblica, ben lungi – nonostante i recenti segni di leggero miglioramento – dal risolversi in tempi brevi, a causa del basso

⁶⁰ Si ricorda, a tale proposito, che nella Relazione precedente (v. cap. 11, "Considerazioni conclusive") si è evidenziato come IPZS abbia chiuso in utile entrambi gli esercizi 2009 e 2010, rispettivamente con 41,5 e 54,6 milioni di euro, e che il patrimonio netto ammontava negli stessi anni, rispettivamente, a 600,7 e 615,9 milioni di euro.

⁶¹ Si vedano i dati relativi al budget 2014, presentati al CdA nella seduta del 20 dicembre 2013.

potenziale di crescita della nostra economia, dell'elevata pressione fiscale indotta anche dalle manovre di consolidamento del bilancio pubblico ed il connesso forte aumento del tasso di disoccupazione, specialmente di quello giovanile. Tali difficoltà finanziarie incidono direttamente su pressoché tutte le attività dell'Istituto e in modo particolare su produzioni strategiche come i passaporti, le targhe e molti dei prodotti di sicurezza.

Nonostante gli interventi messi in atto dall'Azienda per il miglioramento della gestione e della struttura dei costi, le su dette debolezze dello scenario esterno di riferimento, si stanno riflettendo negativamente sui volumi produttivi dell'Azienda, già a partire dal 2013 e con una possibile accentuazione negli anni successivi.

Molti concreti segnali di tale nuovo scenario, non favorevole per le attività di IPZS, si stanno infatti già manifestando.

Occorre ricordare in primo luogo, a tale riguardo, l'introduzione dei ricettari medici *on-line*, con graduale sostituzione di quelli cartacei. Il processo di diffusione del ricettario *on-line* continua a registrare rallentamenti per varie problematiche di natura tecnica e, quindi, le Regioni e le ASL, in tale quadro di incertezza, proseguono ad effettuare ordinativi a IPZS di quelli cartacei, soprattutto con riferimento all'anno 2014.

Il processo di informatizzazione del ricettario appare comunque, in prospettiva, irreversibile, anche alla luce delle disposizioni comunitarie in tal senso.

E' inoltre già entrata in vigore la norma primaria, di modifica del Codice della strada, introduttiva della targa personale (targa, cioè, non più legata all'autoveicolo, ma alla persona ⁶²). Allo stato attuale, va detto, risulta ancora di difficile valutazione l'impatto sulle dinamiche aziendali di tali nuove disposizioni, in quanto non è ancora chiara la posizione del Ministero dei Trasporti ed Infrastrutture in merito alle modalità e tempistiche di introduzione; ma non v'è dubbio che, a regime, tale nuovo assetto porterà inevitabilmente ad una sensibile contrazione delle produzioni di IPZS nel settore.

Infine, è prevedibile un periodo particolarmente penalizzante per le attività della Zecca, sopra tutto quelle dello stabilimento di Verres, a causa del

⁶² Il nuovo articolo 100 del codice della strada (D.Lgs. 30 aprile 1992 n. 285), come modificato dall'art. 11 della legge 29 luglio 2010, n. 120, dispone, infatti, che tutte le nuove targhe degli autoveicoli, motoveicoli e rimorchi diventino personali. La targa potrà dunque essere abbinata ad un solo veicolo, e non potrà essere utilizzata contemporaneamente su altri; essa, inoltre, sarà trattenuta dal titolare in caso di trasferimento di proprietà, costituzione di usufrutto, stipulazione di locazione con facoltà di acquisto, esportazione all'estero e cessazione o sospensione della circolazione. In automatico, il sistema emetterà un codice alfanumerico che dovrà essere accettato dall'utente senza particolari richieste di intestazioni. La modifica, che mira al risparmio dei costi di nuova immatricolazione, andrà in vigore 6 mesi dopo l'emanazione dell'apposito regolamento, che avrebbe dovuto essere approvato entro 12 mesi dalla data di entrata in vigore della legge 29.7.2010 n. 120.

ridimensionamento degli ordinativi da parte della Banca d'Italia sulla monetazione a corso legale.

9.3. Segue. Elementi di debolezza interni e fattori organizzativi

Tale situazione di generale difficoltà di natura esogena, acuisce naturalmente gli stessi elementi di debolezza interna, propri dell'azienda e anch'essi evidenziati.

Sotto quest'ultimo profilo, è d'uopo richiamare, anzi tutto, le sofferenze operative e gestionali dell'azienda in termini di produttività, flessibilità, tasso di impiego delle risorse e sbilanciamento del *mix* tra personale diretto e quello ausiliario di stabilimento; allo stesso modo, emergono problemi per quel che riguarda la qualità dei processi e la capacità di presidio del rapporto con il cliente, come pure in termini di governo di una strutturata attività di ricerca e sviluppo, a vantaggio dell'innovazione dell'offerta.

Le problematiche connesse all'indebolimento delle dinamiche su alcuni prodotti di valenza strategica per l'azienda stanno, a loro volta, facendo emergere le criticità legate ad un adeguato impiego delle risorse umane disponibili e la conseguente necessità di migliorare i parametri legati alla produttività, anche a mezzo di analisi organizzative finalizzate, tramite specifici accordi sindacali, ad un'opportuna riorganizzazione del lavoro, con l'accrescimento della mobilità interna ed una stessa, ulteriore razionalizzazione del costo del personale. In tal senso, peraltro, si muovono le misure organizzative di recente poste in essere e delle quali si è dato conto innanzi; non senza richiamare, peraltro, un'adeguata attenzione del *management* sulle politiche di reclutamento di nuovo personale, in un periodo di perdurante difficoltà economica e conseguente, prevedibile riduzione del fatturato ⁶³.

Alla luce di quanto precede, è necessario quindi che IPZS prosegua nel porre in essere tutte le azioni necessarie per contrastare o, comunque, attenuare, gli effetti negativi della crisi economica sulle produzioni aziendali, confermando gli orientamenti di fondo, già peraltro individuali nel Piano Industriale 2013-2015 ⁶⁴:

- ❖ rafforzare e valorizzare la propria posizione nel settore della sicurezza, identificazione e certificazione, al fine di rispondere efficacemente alle esigenze della Pubblica amministrazione; ciò anche migliorando la capacità propositiva nei confronti del cliente PA, attraverso la ricerca di soluzioni tecnologicamente evolute e di nuove progettualità e con attenzione alla qualità dei prodotti;

⁶³ Cfr. i paragrafi 4.3 e segg.

⁶⁴ Le cui linee-guida sono state presentate nella seduta del CdA del 19 dicembre 2012.

- ❖ affermarsi come un'azienda istituzionale, orientata a favorire e supportare, con il valore d'uso dei prodotti e delle soluzioni progettuali offerte, la tutela della fede pubblica, della salute, dei beni e della proprietà intellettuale;
- ❖ rappresentare, di conseguenza, una realtà aziendale qualificata che focalizza la sua attenzione gestionale (prodotti e progetti, tecnologie, struttura di fabbrica e processi produttivi, processi informatici, meccanismi organizzativi, cultura e formazione delle risorse umane) sul "fattore sicurezza" in tutte le sue combinazioni e filiere, anche le più evolute e complesse, a protezione degli interessi generali della collettività.

In coerenza con gli obiettivi sopra delineati, l'azienda dovrà, in primo luogo, intensificare le azioni di ricerca di nuove opportunità di produzioni strategiche, che abbiano valenza di natura istituzionale e che rafforzino il suo ruolo sul mercato della sicurezza; ciò non senza trascurare di mantenere una costante attenzione al processo di recupero di efficienza e flessibilità dal punto di vista produttivo (attraverso un miglioramento delle *performance* della forza-lavoro e una costante attenzione alle dinamiche dei costi ed alle politiche di *saving*), onde continuare ad operare in condizioni economico-finanziarie strutturalmente equilibrate, anche in uno scenario di mercato via via meno facile.

Sarà poi necessario proseguire la politica di internalizzazione di attività precedentemente affidate all'esterno sia di natura produttiva (produzione dei bollini farmaceutici, materiale elettorale, gestione inserzioni telematiche), sia di natura ausiliaria (es. la vigilanza), allo scopo di favorire il processo di saturazione delle capacità produttive disponibili.

A tale proposito, dovrà anche essere valutato da parte dell'Istituto l'impatto, sulle dinamiche occupazionali prospettiche e sulle politiche del personale, derivante dall'applicazione della recente Legge di stabilità, 27 dicembre 2013, n. 147⁶⁵; quest'ultima prevede infatti, tra l'altro, la possibilità di attivare processi di mobilità di personale tra società controllate dalle P.A. (ad esclusione di quelle emittenti strumenti finanziari quotati nei mercati regolamentati); è anche previsto che le stesse società, prima di avviare nuove procedure di reclutamento di risorse umane, tengano conto delle suddette procedure di mobilità; è delineato, infine, uno specifico ruolo per il MEF, chiamato a curare e seguire la riallocazione, totale o parziale, del personale in eccedenza.

Va posta, infine, la dovuta attenzione all'impegno nel settore della ricerca, per

⁶⁵ Cfr. art. 1, commi da 563 a 568 della su citata legge n. 147/2013.

intercettare nuovi *trend* di sviluppo e dare impulso all'innovazione dei prodotti e delle soluzioni da offrire; fattori che potranno certamente aiutare a competere, in futuro, con una concorrenza prevedibilmente sempre più decisa e organizzata.

9.4. Questioni aperte e prospettive future

Nel contesto appena delineato, va richiamata l'importanza centrale che assume per IPZS la recente emanazione, ai sensi dell'art. 17-*bis* del D.L. n. 69/2013, conv. con L. n. 98/2013, del Decreto del Ministero economia e finanze 23.12.2013, con il quale è fissato il nuovo elenco di carte valori e sono nel contempo risolti molti problemi interpretativi in materia, con la definizione di un chiaro contesto di riferimento sulle attività riservate al Poligrafico. Ciò potrà consentire, in particolare, di risolvere a favore dell'Istituto molti dei delicati problemi sorti in ordine alla sussistenza, contestata da più parti, di una privativa di IPZS per talune produzioni (v., ad es., la vertenza con Lottomatica sulla produzione degli scontrini per il gioco de lotto, di cui s'è detto in precedenza ⁶⁶).

Restano tuttora aperte, d'altra parte, rilevanti problematiche di ordine generale legate ad un complesso normativo in materia che - derivando dalla stratificazione nel tempo di provvedimenti normativi e regolamentari scarsamente coordinati tra di loro - risulta non sempre chiaro (come la stessa vicenda appena citata del contenzioso con Lottomatica ha dimostrato) e, di conseguenza, limitante in termini di programmazione delle attività e di ottimale utilizzo delle risorse.

A ciò si aggiunga, al momento, la significativa area di incertezza legata alla fornitura degli scontrini Gioco Lotto ed al progetto Documento Digitale Unificato - DDU (Carta d'identità elettronica con accorpate funzionalità di Tessera sanitaria), con conseguente difficoltà a quantificare le grandezze prospettiche dell'Azienda, in termini economici, produttivi ed occupazionali.

In particolare, il citato progetto DDU ha subito e sta subendo continui ritardi e slittamenti, principalmente dovuti alla mancata adozione, da parte ministeriale, dei necessari provvedimenti attuativi ⁶⁷; laddove un sollecito avvio parte operativa

⁶⁶ Vedansi i già ricordati paragrafi 1.4. e 7.4.

⁶⁷ Come già illustrato nel paragrafo 1.4. Sempre a tale proposito, si ricorda che IPZS, per parte sua, ha svolto tutte le attività propedeutiche di propria competenza (programmazione degli investimenti produttivi, elaborazione del *business plan*, analisi dei fabbisogni di organico di fabbrica, avvio del Sistema di sicurezza del circuito di emissione presso il Ministero dell'interno, cronoprogramma degli approvvigionamenti e delle relative gare, ecc.) ed è quindi pronto ad affrontare l'avvio operativo del progetto. Si ricorda, ancora, che - tenuto conto dei tempi tecnici richiesti dalle procedure competitive da attivare per l'acquisto dei macchinari produttivi e dei materiali per le lavorazioni - l'avvio del progetto DDU, qualora giunga a definizione in tempi brevi lo scenario normativo, è ipotizzabile ad inizio del 2016.