

RELAZIONE  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**PAGINA BIANCA**

## PRINCIPALI DATI ECONOMICI, FINANZIARI E GESTIONALI

<b>DATI ECONOMICI (in €/min)</b>			
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Ricavi</b>	<b>368,5</b>	<b>456,1</b>	<b>441,6</b>
<i>Valori</i>	<b>221,7</b>	<b>251,1</b>	<b>231,2</b>
<i>Grafico</i>	<b>14,4</b>	<b>40,2</b>	<b>22,5</b>
<i>Targhe</i>	<b>40,9</b>	<b>48,3</b>	<b>56,7</b>
<i>Editoria</i>	<b>30,2</b>	<b>33,9</b>	<b>34,5</b>
<i>Monete e medaglie</i>	<b>52,3</b>	<b>65,1</b>	<b>61,9</b>
<i>Altre attività</i>	<b>9,0</b>	<b>17,5</b>	<b>34,8</b>
<b>Margine operativo lordo</b>			
<b>(EBITDA)</b>	<b>116,2</b>	<b>139,6</b>	<b>134,0</b>
<b>Utile netto</b>	<b>73,5</b>	<b>72,4</b>	<b>54,6</b>
<b>R.O.S. %</b>	<b>19,62</b>	<b>21,90</b>	<b>15,31</b>
<b>R.O.I. %</b>	<b>8,24</b>	<b>11,10</b>	<b>8,72</b>
<b>R.O.E. %</b>	<b>12,66</b>	<b>12,83</b>	<b>9,73</b>

<b>DATI PATRIMONIALI E FINANZIARI (in €/min)</b>			
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>654,2</b>	<b>636,4</b>	<b>615,9</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>304,2</b>	<b>(30,9)</b>	<b>50,8</b>

<b>ALTRÉ INFORMAZIONI</b>			
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Investimenti (migliaia di euro)</b>	<b>21.883</b>	<b>20.731</b>	<b>63.912<sup>1</sup></b>
<b>Numero dipendenti inizio esercizio</b>	<b>1.659</b>	<b>1.737</b>	<b>2.031</b>
<b>Numero dipendenti fine esercizio</b>	<b>1.786<sup>2</sup></b>	<b>1.659</b>	<b>1.737</b>

(1) Di cui 25 milioni di euro relativi alla costruzione del nuovo stabilimento OCV.  
 (2) Di cui 108 dipendenti Bimospa incorporata in corso d'anno.

<b>VOLUML PRODUTTIVI REALIZZATI</b>			
<b>PRODOTTI</b>	<b>u.m.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Bollini farmaceutici</b>	<b>pz</b>	<b>2.402.037.764</b>	<b>2.497.407.448</b>
<b>Ricettari medici</b>	<b>Bl</b>	<b>9.746.590</b>	<b>10.129.240</b>
<b>Tasselli tabacchi</b>	<b>pz</b>	<b>4.676.600.000</b>	<b>6.235.520.000</b>
<i>Contrassegni vini</i>	<i>pz</i>	<i>983.304.000</i>	<i>805.683.500</i>
<i>Contrassegni alcolici</i>	<i>pz</i>	<i>243.500.000</i>	<i>190.500.000</i>
<b>Contrassegni</b>	<b>pz</b>	<b>1.226.804.000</b>	<b>996.183.500</b>
<b>Passaporti elettronici</b>	<b>pz</b>	<b>1.096.562</b>	<b>2.074.660</b>
<b>Permesso di soggiorno</b>	<b>pz</b>	<b>1.798.507</b>	<b>1.873.558</b>
<b>Carta identità elettronica</b>	<b>pz</b>	<b>278.000</b>	<b>326.500</b>
<b>Carte identità cartacee</b>	<b>pz</b>	<b>9.134.636</b>	<b>4.399.128</b>
<i>Targhe auto</i>	<i>pz</i>	<i>1.702.300</i>	<i>2.004.000</i>
<i>Targhe motocicliomotori</i>	<i>pz</i>	<i>448.452</i>	<i>2.248.116</i>
<i>Targhe varie</i>	<i>pz</i>	<i>165.372</i>	<i>95.451</i>
<b>Targhe</b>	<b>pz</b>	<b>2.316.124</b>	<b>4.347.567</b>
<b>Corso legale</b>	<b>pz</b>	<b>545.600.000</b>	<b>539.600.000</b>
<b>Numismatica</b>	<b>pz</b>	<b>8.405.702</b>	<b>10.117.630</b>

Signori Azionisti,

il 2012 è stato per il nostro Paese particolarmente complesso per effetto dell'ulteriore rallentamento della crescita dell'economia mondiale e dell'aggravarsi - nella prima parte dell'anno - delle criticità dei mercati finanziari europei. Sulle prospettive dell'economia globale pesano ancora molteplici fattori di incertezza, mentre la crisi dell'area dell'euro è ancora ben lungi dall'essere avviata a soluzione duratura, in modo da essere compatibile con politiche di stimolo alla crescita sempre più necessarie.

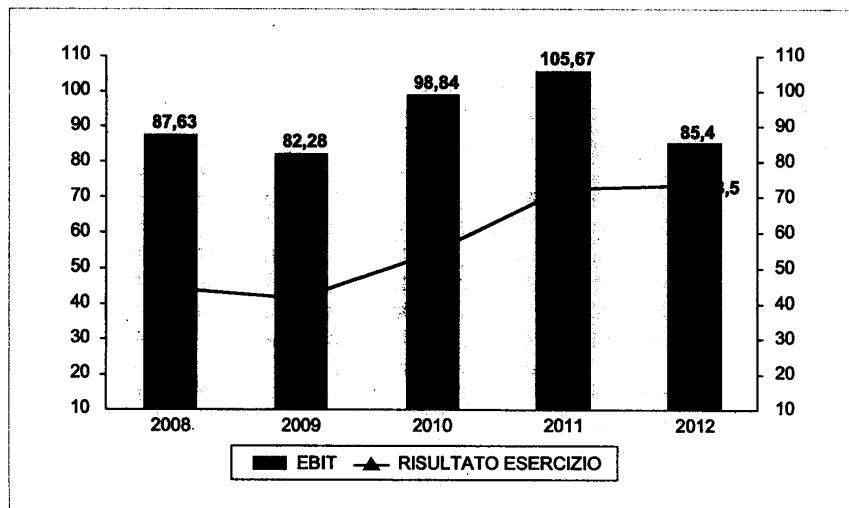
In un siffatto contesto, l'evoluzione dell'attività economica ha risentito del peggioramento del quadro internazionale e di quello interno, evidenziando luci ed ombre.

Tra le prime, vi sono da annoverare: un miglioramento delle condizioni strutturali della finanza pubblica, che - a partire dal secondo semestre 2012 - ha favorito un'inversione delle aspettative degli investitori internazionali e, con essa, un sensibile ribasso dello spread BTP/BUND decennali, che è atteso agevolare, in prospettiva, l'opera di consolidamento del bilancio pubblico e la sua sostenibilità nel medio-lungo termine; l'aumento delle esportazioni nette, con connesso forte miglioramento del saldo della bilancia corrente e di quella commerciale, quest'ultima tornata finalmente in attivo dopo l'effimera parentesi da recessione del 2009.

Tra le ombre permangono il basso potenziale di crescita della nostra economia - effetto anche dell'elevata pressione fiscale indotta dalla manovra di consolidamento del bilancio pubblico - ed il connesso forte aumento del tasso di disoccupazione, specialmente di quello giovanile. In assenza di significative riforme di natura strutturale che consolidino i recenti guadagni di competitività dei nostri prodotti ed aumentino l'attrattività del nostro paese nei confronti degli investimenti esteri, i vincoli che attualmente gravano sulla nostra economia non si allenteranno.

A livello micro, nel corso del 2012 l'attività produttiva ha attraversato e sta tuttora attraversando un momento di grave difficoltà, soprattutto nei compatti orientati al mercato domestico, facendo registrare marcate flessioni dei volumi produttivi a causa della caduta della domanda interna per beni e servizi.

Il quadro economico descritto ha imposto, nel corso dell'anno, alcune manovre di natura finanziaria volte a ricondurre il deficit di bilancio all'interno dei limiti imposti a livello comunitario.



Tali provvedimenti, utili ad affievolire la turbolenza dei mercati finanziari, hanno comportato, in un contesto quale quello descritto, una contrazione significativa della spesa pubblica ed una riduzione della propensione alla spesa dei cittadini.

Ciò ha ovviamente influito in misura significativa anche su diverse produzioni dell'Istituto, come i passaporti, le targhe ed alcune produzioni di sicurezza.

Il fatturato nel 2012, infatti, registra una significativa contrazione che ha colpito tutte le linee di prodotto in modo generalizzato, riverberando i correlati effetti anche a livello di redditività, che si è mantenuta, peraltro, su livelli interessanti rispetto al fatturato consuntivato con riguardo sia al valore aggiunto (59,4%) che al margine operativo lordo (31,6%), grazie anche alle incisive azioni sulla riduzione dei costi.

Dal punto di vista più prettamente operativo, la società ha affrontato l'impatto della recente incorporazione della controllata Bimospa ed ha, al contempo, visto permanere le incertezze gravanti sull'avvio di alcuni prodotti *core* come il Documento Digitale Unificato (che accopra Carta di Identità Elettronica e Tessera Sanitaria) o il nuovo Permesso di Soggiorno Elettronico; prodotti/progetti, questi ultimi, che richiedono significativi investimenti iniziali in infrastrutture di progetto per la messa a regime ed hanno redditività diluita in un arco temporale pluriennale.

Tra gli altri eventi di rilievo che hanno caratterizzato l'esercizio, 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, con l'inizio del nuovo anno, dei contratti di locazione dei compendi immobiliari e l'avvio di alcune mirate assunzioni, nell'ottica di internalizzare l'intero ciclo di realizzazione della monetazione ordinaria.

A livello strategico/operativo, nel corso del 2012 l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - nel puntare ad essere istituzionalmente riconosciuto come efficace strumento a supporto della Pubblica Amministrazione, anche nel suo impegno verso l'ammodernamento e la digitalizzazione dei processi interni e dei servizi erogati - ha continuato a perseguire l'obiettivo di realizzare una struttura industriale efficiente e con forti competenze distintive; e ciò, riducendo sistematicamente le vulnerabilità aziendali, in termini di posizionamento competitivo e di capacità reddituale, in coerenza con le linee e gli obiettivi tracciati dal Ministero dell'Economia e Finanze.

A quest'ultimo riguardo si richiama l'attività, avviata di concerto con gli Uffici preposti del Ministero dell'Economia e delle Finanze, volta alla ridefinizione del contesto normativo e regolamentare di riferimento, che sia anche propedeutico alla stesura di uno schema di Contratto di Servizio attraverso il quale definire la disciplina dei rapporti con il Ministero vigilante e la Pubblica Amministrazione in genere, contribuendo a rendere maggiormente efficace l'attività produttiva aziendale ed i correlati piani di investimento.

Sotto il profilo organizzativo, è proseguito il percorso di rimodulazione della struttura interna della società, con l'aggregazione delle principali responsabilità nell'ambito di due distinte aree, una operativa, la seconda amministrativa, semplificando così l'articolazione dei riporti al vertice aziendale.

Si è proseguito nel diffondere, a tutti i livelli organizzativi, una cultura della *performance* e di opportuna flessibilità operativa, si è sostenuta l'efficacia dei processi organizzativi, con poche assunzioni mirate ed agganciate a specifiche esigenze di natura produttiva e gestionale. Sono stati, inoltre, erogati programmi di formazione e/o riqualificazione per tutto il personale con un significativo incremento delle ore impiegate rispetto al precedente esercizio.

L'obiettivo di un miglior posizionamento competitivo del portafoglio prodotti, relativamente a nuove tecnologie e soluzioni innovative, è stato perseguito con grande determinazione e rigore, puntando a rafforzare il presidio sull'evoluzione tecnologica di processo e di prodotto, in particolare nel comparto dei sistemi per la sicurezza, l'identificazione, l'anticontraffazione e la tracciabilità/intracciabilità, per essere sempre più un centro di eccellenza e competenza nazionale in tali ambiti.

Peraltro, un approccio vieppiù proattivo nei confronti delle diverse amministrazioni e del MEF sta favorendo lo sviluppo di un'offerta a più elevato contenuto tecnologico, con riferimento sia ai documenti elettronici (nuovo PSE Mod. 380, Documento Digitale Unificato, nuova Patente di Guida) sia allo sviluppo di prodotti più tradizionali (tasselli tabacchi, contrassegni vini).

Più in dettaglio, nel 2012 si è lavorato all'aggiornamento del nuovo modello di Permesso di Soggiorno Elettronico. La produzione di tale versione di documento andrà probabilmente a regime tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 e prevede una diversa strutturazione del supporto, con *upgrade* di natura tecnologica ed inserimento di chip *contactless*. Sempre per il PSE sono in fase di espletamento le procedure di gara relative all'*inlay* ed al rinnovo ed ampliamento dell'infrastruttura hardware e software distribuita sul territorio.

Con riguardo al progetto del DDU, introdotto dall'art. 10 del D.L. n. 70/2011 (cd. "decreto sviluppo"), convertito con modificazioni nella L. 106/2011, l'azienda ha partecipato, con le proprie strutture di riferimento, ai vari gruppi di lavoro istituiti presso le Amministrazioni competenti pervenendo anche, in collaborazione con la SOGEI, identificata dalla norma quale altro attore per la realizzazione del progetto, alla definizione di un primo piano di fattibilità che attenesse non solo agli aspetti tecnico-operativi ma anche a quelli economico-finanziari alla luce anche della definizione della gratuità del documento stesso per il cittadino.

L'attività di riprogettazione del DDU si è basata sull'unificazione della carta d'identità elettronica con la tessera sanitaria al fine di far convergere in un unico documento tutti i servizi esistenti nel circuito CNS e, al contempo, porre le basi per poter ampliare la gamma dei servizi attraverso le potenzialità tecniche del supporto rispetto alle più avanzate tecnologie di servizi informatici. Il DDU, infatti, è stato sviluppato ponendo attenzione ai potenziali sviluppi del futuro, rendendolo compatibile con l'eterogenea offerta di servizi ad oggi esistenti a livello regionale.

In merito, uno specifico gruppo di lavoro attivato dal Ministero dell'Interno, al quale hanno partecipato il MEF, SOGEI e IPZS, ha concluso la definizione degli aspetti normativi, tecnologici e organizzativi del progetto.

Dal punto di vista finanziario, inoltre, con il D.L. 179/2012, convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221, si è previsto lo stanziamento di 60 milioni per l'anno 2013 e di 82 milioni a decorrere dal 2014, per la realizzazione e il rilascio gratuito al cittadino del DDU.

All'attualità l'avvio del progetto è subordinato alla pubblicazione di un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, che sancisca la convergenza tra CIE e Tessera Sanitaria e di un Decreto Ministeriale del Ministero dell'Interno, di concerto con i Ministeri dell'Economia e delle Finanze, della Pubblica Amministrazione e Semplificazione, della Salute e con il Ministro delegato per l'Innovazione Tecnologica, che detti le regole tecniche di attuazione del progetto stesso.

È stato inoltre aperto un confronto con le Regioni, tenuto anche attraverso il CISIS (Centro Interregionale per i Sistemi informatici, geografici e statistici), ad esito del quale, è risultato confermato che dopo la Fase 1, in cui il DDU sarà corredato di due microprocessori (uno a contatti e uno *contactless*), si

pianificherà il graduale abbandono del microprocessore a contatti in funzione del solo chip *contactless* (Fase 2).

Per quanto riguarda l'Istituto è stato previsto, in fase di redazione del Piano Industriale 2013-2015, un articolato piano specifico che prevede sia l'inserimento di risorse umane sia l'acquisto di impianti, sistemi, componenti elettroniche e materie prime.

Le aree aziendali coinvolte stanno pianificando le attività di gara concorrenti, essenzialmente, l'adeguamento dello stabilimento alla produzione, in termini di *reengineering* dei locali, di *revamping* delle macchine necessarie alla fase di start-up e di progettazione e sviluppo dei sistemi. La procedura di gara per l'acquisto di microprocessori potrà aver inizio solo a valle della scrittura delle specifiche tecniche da parte Tavolo di Lavoro sull'Identità Digitale del Ministero dell'Interno.

Nell'ottica generale delineata dai provvedimenti normativi in materia di "spending review", nel corso dell'esercizio si è definitivamente risolto il contratto di locazione degli uffici di Piazza Campitelli ed è stata esperita una ricerca di mercato volta alla identificazione di un unico immobile in cui concentrare gli uffici direzionali della società. Al riguardo, attesi i valori delle offerte pervenute, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto opportuno soprassedere a tale opzione rivalutando, al contempo, la possibilità di utilizzare un immobile di proprietà dell'Istituto, oggi destinato ad uso archivio e magazzino, nei pressi degli opifici industriali, pianificandone la completa ristrutturazione per la trasformazione in nuova sede direzionale.

In generale, al fine di migliorare la performance aziendale, si è avuta grande attenzione ad un efficace utilizzo delle seguenti "leve gestionali": miglioramento dei processi di fabbrica e della produttività, con progressiva attivazione di interventi finalizzati all'internalizzazione di attività e produzioni attualmente affidate all'esterno; ottimizzazione dei processi di acquisto, attraverso un'efficace gestione delle procedure competitive; contenimento dei costi ausiliari di stabilimento e di quelli della struttura centrale; mantenimento di una solida posizione reddituale e finanziaria.

Con riferimento alla gestione degli acquisti, tenuto conto anche delle indicazioni contenute nei vari provvedimenti normativi emanati nel corso dell'anno ("salva Italia", *spending review*, ecc.) è proseguita con ancor più intensità l'azione di controllo sui costi, ricercando una gestione ottimizzata degli approvvigionamenti per forniture di beni e servizi e di lavori.

Ancor più spinto è stato il ricorso a procedure di affidamento di tipo concorrenziale in linea con i principi di trasparenza e concorrenza del mercato, aumentando lo sforzo in termini di pianificazione dei fabbisogni e di aggregazione delle richieste giungendo, per tali vie, ad una consistente riduzione della frammentazione delle procedure di acquisto e ad un interessante contenimento dei costi.

In un contesto di congiuntura economica difficile e di significativi impegni finanziari, grazie anche ad una oculata e performante gestione finanziaria della liquidità resasi temporaneamente disponibile, che ha cercato di sfruttare al meglio le condizioni di tensione finanziaria registrate nel corso dell'esercizio, la performance aziendale nell'anno in esame è stata positiva e migliore delle previsioni di budget.

Il fatturato dell'esercizio è risultato pari a 368,5 milioni di euro, in significativa contrazione rispetto al 2011 (456,0 milioni di euro); peraltro, grazie alle azioni descritte ed all'attività gestionale svolta nel corso dell'anno, l'EBITDA si è attestato a 116,2 milioni di euro, l'EBIT, ante-accantonamenti straordinari, ad 85,4 milioni di euro ed il risultato netto, grazie anche al contributo non comune della gestione finanziaria, chiude a 73,5 milioni di euro, risulta-

to superiore a quello del precedente esercizio nonostante l'appostamento di una partita straordinaria (13,1 milioni di euro) non di diretta imputazione alla gestione dell'esercizio. I risultati conseguiti, pur in un contesto generale dalle caratteristiche quali quelle descritte, consuntivano quindi valori migliori rispetto alle stime di budget, ed, in termini relativi, sono allineati a quelli del 2011, confermando le capacità dell'azienda di generare risultati economici positivi, anche in contesto di mercato avversi, grazie all'utilizzo delle più opportune leve gestionali.

In prospettiva, tuttavia, sarà sicuramente opportuno dare stabilità di contesto e certezza al perimetro delle attività riservate all'azienda, per consentire al management di delineare ed attuare un percorso strategico che migliori l'offerta del portafoglio prodotti, indirizzandolo sempre più verso segmenti alti della catena del valore; di pianificare per tempo gli investimenti a supporto della strategia di prodotto; di ridefinire gli assetti organizzativi, in armonia con la nuova strategia, per un fattivo e concreto contributo alla creazione di valore per l'Azionista ed alla qualità del rapporto fra PA e cittadini.

\* \* \*

Signori Azionisti,

guardando ad un futuro prossimo, l'Istituto si troverà sicuramente ad affrontare all'esterno le criticità di natura macroeconomica del contesto generale, in cui permangono elementi di incertezza in molti dei settori di operatività della società, ed all'interno il proseguimento degli sforzi organizzativi legati alla rimodulazione e riqualificazione dell'organico, alla ricomposizione, oltre che alla razionalizzazione, del portafoglio prodotti verso segmenti più alti della catena del valore, secondo linee operative coerenti con i compiti ed il ruolo istituzionale affidati all'Istituto, alla gestione operativa dei diversi processi di internalizzazione delle produzioni avviati nel corso dell'anno, alle prosecuzione delle azioni tese alla ulteriore riduzione di costi, a migliorare in tutti gli Stabilimenti i livelli di sicurezza dei processi produttivi e della movimentazione dei prodotti.

L'obiettivo rimane quello di creare valore per l'Azionista – che ringraziamo per la costante azione di indirizzo e di supporto – e per una Pubblica Amministrazione sempre più attenta alle necessità del cittadino, nella società dell'e-government.

In questa sede vogliamo, altresì, esprimere un vivo apprezzamento ed un ringraziamento al management ed a tutti i dipendenti per il lavoro svolto e per il contributo di professionalità, impegno e collaborazione garantiti, che hanno permesso di ottenere risultati ampiamente positivi.

## SCENARIO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

**Il contesto internazionale.** Nel corso del 2012, la crescita dell'economia mondiale ha subito un ulteriore rallentamento: il PIL mondiale è cresciuto del +3,9%, in flessione rispetto al +5,1% registrato nel periodo precedente, evidenziando inoltre modalità difformi tra paesi e aree. Al contempo, la crescita dei flussi commerciali – in netto ristagno nel terzo trimestre – si è più che dimezzata in ragione d'anno (+2,8%, rispetto a +5,9% del periodo precedente).

Tuttavia, seppur in flessione, la crescita è rimasta relativamente robusta nelle principali economie emergenti, soprattutto in Cina (+7,5%), in India (+4,5%) ed, in minor misura, in Russia (+3,4%) e Brasile (+1,5%). Le economie dei paesi industriali avanzati, per contro, hanno registrato andamenti

contrastanti: in ripresa negli USA (+2,2%) ed in Giappone (+1,9%); in sensibile flessione in Germania (+0,7%) e Regno Unito (+0,2%).

Il PIL dell'area euro ha registrato, nel complesso, un peggioramento del quadro congiunturale (-0,4%, rispetto a +1,5% del periodo precedente), specialmente nella seconda parte dell'anno, a causa dell'indebolimento del ciclo economico mondiale, dell'estendersi delle tensioni sui mercati dei debiti sovrani e degli effetti del necessario consolidamento dei bilanci pubblici, che hanno assunto rilevanza sistemica.

L'inflazione si è mantenuta su livelli moderati nei principali paesi avanzati, riflettendo la debolezza della fase ciclica: +2,1% negli USA; +2,7% nel Regno Unito; +2,5% nell'Area dei paesi dell'Euro.

Nel terzo trimestre del 2012 gli squilibri delle bilance dei pagamenti hanno ripreso a riassorbirsi. Il disavanzo corrente degli Stati Uniti è diminuito al 2,7% del PIL (3,0% nel periodo precedente) principalmente per il miglioramento del saldo commerciale, in particolare di quello energetico. Nei paesi in situazione di avanzo si è sensibilmente ridotto il saldo del Giappone (allo 0,8% del PIL), mentre quello della Cina è salito al 3,6% del PIL (in connessione con il rallentamento delle importazioni). L'Euro si è rafforzato nei confronti delle principali valute, riflettendo il rapido attenuarsi dell'incertezza sulla solidità della UME e l'intonazione più espansiva della politica monetaria negli Stati Uniti. Tra l'inizio dello scorso ottobre e la metà di gennaio si è apprezzato del 3,2% nei confronti del Dollaro e del 17,6% nei confronti dello Yen. In termini effettivi nominali l'apprezzamento è stato del 3,2%.

Nonostante i segnali di rafforzamento in alcuni paesi emergenti nei mesi finali dell'anno, le prospettive di crescita globale rimangono soggette a considerevole incertezza. Quest'ultima è legata soprattutto all'evoluzione della crisi nell'Area dell'Euro e alla gestione degli squilibri del bilancio pubblico negli Stati Uniti, dove restano rischi sebbene sia stata scongiurata la repentina restrizione all'inizio di quest'anno (il cd. *fiscal cliff*).

Secondo le ultime proiezioni dell'OCSE, nella media del 2013 il prodotto mondiale crescerebbe al 3,4%, in leggera accelerazione rispetto al 2012. Le economie dei paesi emergenti - dopo il lieve rallentamento registrato nel 2012 - tornerebbero a crescere a tassi più elevati, in linea con quelli registrati nel 2011. Quelle dei paesi industriali avanzati, per contro, sono attese presentare significative criticità nei paesi dell'Area dell'Euro (-0,1%), nel Regno Unito (+0,9%) ed in Giappone (+0,7%), mentre gli USA (+2,0%) riuscirebbero a mantenere un tasso di crescita accettabile ed in linea con quello del periodo precedente.

**L'economia Italiana.** Nel contesto internazionale sopra delineato, l'evoluzione dell'attività economica nel nostro paese ha risentito del peggioramento del quadro interno ed internazionale.

Nel terzo trimestre del 2012 è proseguita la fase recessiva dell'economia italiana, sebbene a un ritmo nettamente più contenuto (-0,2%) rispetto a quello, prossimo all'1% in termini congiunturali, osservato nei tre periodi precedenti. Vi ha contributo la domanda estera netta, che ha continuato a fornire un contributo positivo alla crescita del PIL, grazie all'aumento delle esportazioni (+2,3% in media annua) e alla caduta delle importazioni (-7,7%). Il conseguente miglioramento del saldo commerciale, tornato nei primi dieci mesi del 2012 largamente in attivo (+€ 12,6 miliardi), ha determinato una forte diminuzione del deficit delle partite correnti che, nello stesso periodo, si è ridotto a € 13,0 miliardi (contro i 45,5 € miliardi del periodo precedente).

L'aggiustamento è elevato nel confronto storico e pari a circa due terzi di quello registrato tra il 1992 e il 1993 dopo la svalutazione della Lira. Esso riflette il passaggio in surplus del saldo dei beni, in cui al forte aumento dell'avanzo

nei prodotti non energetici si è contrapposto un deficit energetico solo in lieve crescita.

La domanda interna si è contratta, riflettendo la perdurante debolezza dei consumi finali nazionali (-3,9%) e degli investimenti fissi lordi (-8,0%).

La fase ciclica è rimasta negativa anche nel quarto trimestre. Gli indicatori congiunturali segnalano un nuovo calo del PIL, il sesto consecutivo, nell'ordine di quasi un punto percentuale (-0,9%); la produzione industriale è caduta nuovamente.

Nella media del 2012, la contrazione del PIL si è attestata intorno al -2,4%. Secondo le informazioni disponibili l'attività economica rimarrebbe debole anche nel primo trimestre del 2013; un ritorno a ritmi modesti di crescita potrebbe osservarsi solo a partire dal secondo semestre dell'anno in corso.

La forza lavoro ha continuato a espandersi - soprattutto nelle fasce più giovani e in quelle più anziane della popolazione - sospinta da un generale incremento del tasso di attività (al 63,1% della popolazione in età da lavoro nel terzo trimestre, dal 61,7% di dodici mesi prima).

Il maggior numero di persone attive rispetto a un anno fa, a fronte di un'occupazione sostanzialmente stabile, si è riflesso quasi interamente in un aumento dei disoccupati. Il fenomeno ha interessato tutte le fasce di età, ma si è confermato più marcato fra i giovani: nel terzo trimestre 2012 il tasso di disoccupazione nella fascia di età 15-24 è salito dal 26,5% al 32,1%, rispetto ai dodici mesi precedenti; un dato largamente superiore a quello complessivo salito nello stesso periodo dal 7,6% al 9,8%. Secondo i dati mensili provvisori più recenti il tasso di disoccupazione dell'intera popolazione è salito a fine 2012 all'11,1%, nonostante il maggior ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG).

Le pressioni inflazionistiche sono in attenuazione, in un quadro di moderazione dei costi e di debolezza della domanda. Nell'autunno l'inflazione, misurata dall'indice nazionale dei prezzi al consumo (IPC), è progressivamente calata, attestandosi al 2,3% in dicembre, per effetto sia della decelerazione dei prezzi dei prodotti energetici, sia per il venir meno dell'aumento delle imposte indirette avutosi nell'autunno del 2011.

Per l'intero 2012, l'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA) è aumentato in media del 3,3%, contro il 2,9% del 2011. Il differenziale di inflazione rispetto all'Area Euro, pari a 0,8 punti percentuali nel complesso dell'anno, ha registrato una netta riduzione nel quarto trimestre (a 0,3 punti); tale trend positivo è atteso continuare anche nel corso del 2013.

Nel 2012 il fabbisogno del settore statale è ulteriormente diminuito. Sulla base dei dati disponibili si può valutare che l'indebitamento netto delle Pubbliche Amministrazioni si sia collocato in prossimità della soglia del 3% del prodotto (3,9% nel 2011). Il rapporto tra il debito e il PIL sarebbe aumentato di circa sei punti percentuali; un terzo di tale incremento rifletterebbe il sostegno ai paesi dell'Area dell'Euro in difficoltà e il contributo al capitale dello European Stability Mechanism (ESM).

È proseguita la fase di distensione dei mercati finanziari avviatasi nell'estate in seguito all'annuncio delle nuove modalità di intervento della BCE sul mercato dei titoli di Stato. Hanno influito i progressi conseguiti in sede comunitaria circa l'assistenza finanziaria alla Grecia ed il già citato accordo sulla gestione della contrazione di bilancio prevista per l'inizio del 2013 negli Stati Uniti. Ciò ha indotto una riduzione dello "spread" sui titoli di Stato italiani (tra la fine di settembre e la metà di gennaio il differenziale di rendimento fra il BTP decennale e il BUND tedesco è sceso da 365 a 271 punti base) e dei premi sulle obbligazioni delle imprese e delle banche italiane.

Tuttavia, i prestiti bancari al settore privato non finanziario hanno continuato a ridursi; nei tre mesi terminanti in novembre sono diminuiti del 2,6%

(in ragione d'anno, al netto dei fattori stagionali e dell'effetto contabile delle cartolarizzazioni). La flessione ha riguardato soprattutto i prestiti alle imprese (-4,0%, contro il -0,8% di quelli alle famiglie).

In prospettiva, anche l'evoluzione dell'economia italiana - al pari di quella mondiale - è gravata da un elevato grado di incertezza. Le prospettive di crescita del nostro paese risentono negativamente del rallentamento globale registrato nella seconda parte del 2012, ma beneficiano, al contempo, del graduale miglioramento delle condizioni sui mercati finanziari - che registrano una significativa riduzione dello spread BTP/BUND decennali - e della credibilità dei programmi nazionali di aggiustamento.

Secondo recenti stime della Banca d'Italia, il rallentamento della congiuntura internazionale e quello del commercio mondiale hanno sottratto già nel 2012 circa 0,6 punti percentuali alla crescita del PIL nazionale; un ulteriore impatto negativo, di circa mezzo punto, è attribuibile all'aumento dell'incertezza e al calo della fiducia delle famiglie e delle imprese, che si sono riflessi su consumi e investimenti. Tali fattori "spiegano" oltre il 50% della flessione del PIL registrata nel 2012 (-2,4%).

Per il 2013, si prevede una flessione del PIL più contenuta (-1,4% in media annua), con una dinamica del prodotto che continua a scontare la debolezza della domanda interna.

Tuttavia, nell'ipotesi di una graduale espansione degli ordini dall'estero e di un'attenuazione dei vincoli finanziari, la recessione avrebbe fine nella seconda metà dell'anno in corso ed il PIL confermerebbe il tono espansivo, seppur in maniera debole, anche nel 2014 (+0,7%).

Il punto di svolta nell'attività economica sarebbe favorito nel 2014 dal ritorno alla crescita degli investimenti produttivi, dopo sette trimestri consecutivi di flessione. Tale valutazione è coerente con le informazioni provenienti dagli indicatori anticipatori del ciclo economico, che segnalano un graduale miglioramento delle prospettive sebbene in un quadro di elevata incertezza.

## L'ATTIVITÀ DELL'ISTITUTO

Come precedentemente descritto, il contesto economico è stato caratterizzato dal perdurare di una congiuntura recessiva nei Paesi dell'Area dell'Euro e da misure di revisione di spesa dei bilanci pubblici che inducono una contrazione delle risorse disponibili della PA.

L'azienda ha comunque mostrato segni di solida tenuta pur con una consistente caduta di fatturato, rivelatasi, peraltro, più contenuta rispetto alle previsioni di budget.

Pur tra le difficoltà del contesto macroeconomico, l'azienda ha proseguito il proprio impegno di efficientamento produttivo e gestionale – con strumenti e politiche adeguati – mantenendo una solida posizione economica e reddituale, pur dovendo fronteggiare la flessione dei volumi produttivi di famiglie di prodotti a maggior margine (Passaporto Elettronico, targhe, inserzioni sulla G.U., stampati comuni), sensibilmente erosi dal ciclo economico negativo e dalle politiche di contenimento della spesa pubblica.

Puntando ad essere ed a rimanere un efficace strumento a supporto della PA anche nel suo impegno verso l'ammodernamento di processi interni e servizi erogati al cittadino, IPZS ha mantenuto un approccio proattivo nei confronti delle pubbliche amministrazioni, perseguitando un *business model* coerente con le indicazioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'azione dell'Istituto si è quindi indirizzata al rafforzamento della posizione nel settore della sicurezza, dell'identificazione, della tracciabilità e della certificazione; alla valorizzazione dell'offerta culturale nei settori dell'editoria, della numismatica e della produzione artistica, con un'attenzione particolare alla convalida economica dei progetti; alla creazione di valore con l'aggiornamento del portafoglio prodotti, lo sviluppo e l'allineamento delle competenze-chiave; alla ricerca di soluzioni integrate ed innovative, anche finalizzate a generare risparmi di spesa da parte della stessa PA.

Con particolare riferimento al settore dei prodotti e soluzioni legati alla sicurezza ed alla relativa certificazione, al servizio delle esigenze di carattere generale correlate ai 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 stata avviata di concerto con le competenti strutture del Ministero dell'Economia e delle Finanze, un'attività di rivisitazione del quadro normativo che regola le attività dell'Istituto. Il contesto ordinamentale si presenta, infatti, particolarmente farraginoso e complesso, per i numerosi provvedimenti stratificatisi nel tempo e rende estremamente opportuna un'organica revisione volta anche a definire in termini certi il perimetro delle privative di competenza dell'Istituto. In detto ambito dovrà trovare esplicitazione anche il nuovo modello di regolazione dei rapporti con l'Amministrazione in termini concessori/di contratto di servizio.

Importante è stata l'attività riguardante le Risorse Umane; oltre ad implementare il ridisegno della micro-organizzazione per rafforzare le sinergie fra le diverse Direzioni e Funzioni, si è continuata a diffondere a tutti i livelli organizzativi una cultura dell'efficienza e della flessibilità operativa; si è puntato al miglioramento dei processi di fabbrica e della produttività e si sono attivati una serie di interventi finalizzati all'internalizzazione di attività e produzioni parzialmente affidate all'esterno, con relative attività di formazione e riqualificazione del personale.

Si sono attivate, al contempo, sul piano motivazionale, attente politiche retributive per il personale interno, ispirate a principi di responsabilità, merito ed allineamento al mercato, con il loro collegamento agli obiettivi strategici ed operativi aziendali, declinando gli stessi in obiettivi individuali per il personale dirigente e direttivo.

Alla fine del 2012 le risorse umane dell'Istituto ammontano a 1.786 unità, 127 in più rispetto all'anno precedente. L'incremento è per larga parte (106 dipendenti) effetto dell'avvenuta fusione per incorporazione, all'inizio del 2012, della controllata Bimospa, mentre per la restante parte si è data attuazione a mirati inserimenti, anche a fronte delle numerose uscite per esodi volontari, in parte già previsti nel 2011.

Significativa è stata l'attività in materia di relazioni industriali, volta a realizzare positive soluzioni rispetto a specifiche necessità dei singoli siti produttivi (migliore flessibilità, aumento dell'efficienza, gestione degli straordinari), ed, in un quadro più generale, a definire un nuovo contesto di riferimento in merito alle dinamiche legate ai rapporti sindacali avviando un confronto per l'identificazione dei soggetti abilitati a trattare sulle diverse materie di interesse.

Nel 2012 l'Istituto ha potuto autofinanziare significativi impegni di natura produttiva, progettuale, immobiliare, grazie ad un positivo andamento gestionale; e ciò, nonostante criticità come la difficile congiuntura economica, i forti interessi di competitors ad entrare in business primari ed i frequenti cambiamenti del quadro normativo. Il positivo andamento gestionale di cui sopra è il frutto virtuoso di positive e fondamentali scelte aziendali, quali: il rafforzamento del ruolo IPZS sul territorio nazionale in ambiti come sicurezza, identifi-

cazione, tracciabilità e certificazione; l'impegno nell'offerta culturale (editoria, numismatica, produzione artistica); la volontà di creare valore d'impresa con l'ampliamento del portafoglio prodotti; l'allineamento delle competenze-chiave di IPZS a quelle del mercato di riferimento, l'incisiva azione sui costi per gli approvvigionamenti di beni e servizi, il flessibile impiego delle disponibilità finanziarie anche mediante operazioni su titoli di Stato, che ha consentito un notevole incremento dei margini della gestione finanziaria.

I risultati conseguiti testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso degli ultimi anni; nel 2012 è stata confermata la capacità di esprimere ancora *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 e potranno avere, anche in futuro, riflessi sulla situazione economico-finanziaria della società.

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

- il quadro macro-economico, che nel 2012 ha proseguito ad essere caratterizzato da una forte crisi che ha colpito il sistema finanziario e produttivo, con una significativa contrazione della dinamica del prodotto interno lordo, dell'andamento dei consumi e della produzione industriale, del livello della spesa della Pubblica Amministrazione, confermando come tali fattori incidano in misura significativa sulla dinamica della domanda di prodotti e servizi dell'IPZS, riverberando le incertezze sulle aspettative anche per l'esercizio 2013;
- 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. Ciò si è tradotto, tra l'altro, in una ulteriore contrazione degli stanziamenti previsti sui capitoli del bilancio dello Stato erogati nel corso dell'anno, contrazione degli stanziamenti proseguita nel 2013. A ciò si aggiunge il rischio connesso alle tempistiche di pagamento da parte di enti e organismi pubblici, i quali, sebbene per loro stessa natura siano da considerare di buono *standing* creditizio, tale da non dover generare significativi rischi inerenti alla loro solvibilità, spesso eseguono i pagamenti, anche di rilevante ammontare, con elevati ritardi rispetto alle scadenze degli impegni contrattualmente assunti. Non marginale, inoltre, l'impatto che le politiche di contrazione della spesa pubblica stanno avendo anche sui piani prospettici dell'azienda, generando la necessità di rideterminare le dinamiche economico-finanziarie di alcuni progetti, anche di durata ultrannuale, in un'ottica di contenimento dei costi e di riduzione della marginalità linda attesa;
- l'elevato livello di regolamentazione – soprattutto di natura pubblicistica – cui l'attività aziendale è assoggettata, stante la particolarità delle produzioni la cui realizzazione è affidata, *ex-lege*, al Poligrafico. Tale regolamentazione, che si somma alle diverse disposizioni normative e regolamentari in relazione ai diversi aspetti dell'attività aziendale, incide sulle modalità di svolgimento della stessa, imponendo l'implementazione e il mantenimento di presidi organizzativi dedicati, allo scopo di monitorare la *compliance* alle diverse disposizioni e all'evoluzione normativa e al fine di individuare le opportune soluzioni, con una forte influenza sulle

condizioni di svolgimento e di efficienza della produzione e possibili impatti negativi sulla situazione economica e patrimoniale, anche in funzione di modifiche che potrebbero essere adottate, di volta in volta, sia dal legislatore che dagli enti e autorità di vigilanza;

- la particolarità di alcune componenti specifiche dei prodotti realizzati, che comportano, in certi casi, il ricorso a fornitori esclusivistici; l'azienda, oltre a seguire con attenzione i rapporti con tali fornitori, ha intensificato l'attività di analisi volta da un lato all'acquisizione di competenze interne, dall'altro allo sviluppo di nuove soluzioni che permettano, con sempre maggior frequenza, lo sviluppo di una strategia di *multi sourcing*. Inoltre, attesi anche i rischi sottesi alla continua evoluzione tecnologica, che porta a sviluppare rapidamente prodotti/componenti tecnicamente superiori a quelli utilizzati, è stato rafforzato il presidio interno in tale contesto istituendo un Comitato per la Ricerca e l'innovazione ed affidando specifiche responsabilità ad una struttura aziendale all'uopo creata nel corso del 2012;
- 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 collaborazione con la PA 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, il Permesso di Soggiorno Elettronico, la nuova Patente e il Documento Digitale Unificato, i cui ritorni sia in termini economici sia, soprattutto, in termini finanziari, sono legati a laboriose procedure di approvazione delle amministrazioni competenti ed alle previe verifiche di disponibilità su specifici capitoli del bilancio dello Stato, con i conseguenti impatti sulla posizione finanziaria netta della società e sui flussi di cassa attesi, cui si cerca di far fronte mantenendo una solida disponibilità liquida, sufficiente a far fronte agli impegni assunti;
- la possibilità che l'azienda ed il gruppo siano coinvolti in procedimenti giudiziari sia di natura amministrativa che civile. In diversi casi vi è una notevole incertezza circa il possibile esito di tali procedimenti e l'entità dell'eventuale impatto economico. L'azienda monitora costantemente lo stato di tali procedure ed ha stanziato, ove ritenuto necessario, appositi fondi rischi basandosi sulle informazioni di volta in volta disponibili e sulle ipotesi formulate dai legali interni ed esterni che supportano l'azienda. Potrebbe tuttavia accadere che, nonostante la prudenza adottata nel definire le stime, eventi non prevedibili o le incertezze insite nei procedimenti medesimi rendano non sufficienti gli stanziamenti effettuati.

Nella Relazione sulla Gestione del Bilancio al 31.12.2011 è stata data evidenza dei crediti iscritti in bilancio nei confronti del MEF ed, in particolare, di quelli per oltre 120 milioni di euro, relativi a prestazioni rese direttamente a favore del MEF per attività di trasporto e facchinaggio degli stampati comuni nel periodo 2002-2006.

Per tali somme, nonostante la validazione già emessa dalle strutture ministeriali all'epoca competenti, non si è ancora definito il processo di rendicontazione ed, anzi, è stata richiesta, dagli uffici preposti del MEF, la "sospensione" di tali somme dai rispettivi rendiconti.

Sul tema si evidenzia che, in base alla documentazione disponibile — già validata dalle strutture del MEF con appositi "fogli di liquidazione" approvati — l'Istituto ha di anno in anno regolarmente contabilizzato le somme dovute e, quindi, non appaiono sussistere motivi a sostegno della citata sospensione.

Al riguardo, nel corso del 2012, a seguito di ulteriore scambio di corrispondenza con il MEF, si è convenuto di costituire un gruppo di lavoro congiunto MEF-IPZS, affiancato da dirigenti del Servizio Ispettivo, per il riesame della documentazione.

Anche da tale lavoro non sono apparse emergere risultanze concludenti, idonee a risolvere la questione e, pertanto, l'Organo di Amministrazione dell'Istituto ha ritenuto opportuno far svolgere un audit interno da parte della specifica funzione.

L'audit ha riguardato, al momento, gli anni 2002-2004 e da esso emerge una sostanziale conformità del comportamento delle strutture aziendali alle indicazioni contrattuali e procedurali previste, senza evidenza di criticità particolari.

Non si è mancato, quindi, di richiedere ai competenti uffici del Dicastero - ai quali sono stati trasmesse le risultanze dei suddetti audit - l'evidenza di puntuali elementi di contestazione dei crediti vantati anche al fine di operare il corretto apprezzamento dell'eventuale potenziale rischio.

Al riguardo, in considerazione anche di quanto di recente comunicato dalle strutture del MEF circa il ritenere ancora insoluta la questione del rimborso delle spese per il servizio in questione, gli Amministratori pur ritenendo:

- che la documentazione disponibile, ivi incluse le autorizzazioni dei "fogli di liquidazione" da parte del MEF, sia un sufficiente elemento per ritenere esigibile il credito;
- che anche le ulteriori analisi documentali compiute nel corso dell'esercizio sia dalle strutture del MEF che dall'internal audit, non hanno fatto emergere sostanziali elementi di criticità;
- che, al momento, non è pervenuta alcuna risposta da parte dei competenti uffici ministeriali circa la sussistenza di puntuali aspetti di contestazione in ordine alle ragioni di credito vantate;

hanno reputato, in linea con i principi contabili di generale accettazione, di procedere, in via prudentiale, ad uno stanziamento che tenga conto, atteso il tempo già trascorso - che, alla luce di quanto esposto, è ipotizzabile possa ulteriormente dilatarsi - dell'effettivo valore delle somme iscritte in bilancio, accantonando un ammontare, pari a 13,1 milioni di euro, determinato sulla base dell'indice ISTAT dei prezzi al consumo applicato al periodo già trascorso.

Come già riferito 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.

I principi di trasparenza e di pubblicità dell'azione amministrativa hanno permeato le attività operative svolte nel contesto sopra delineato, in coerenza anche con le recenti norme in materia di "spending review" e di anticorruzione.

L'Azienda, nel supportare la PA nell'innalzamento dei livelli di sicurezza e di informatizzazione di processi interni e servizi all'utenza, ritiene strumentali le attività di Ricerca ed Innovazione per mantenere un forte presidio sull'evoluzione tecnologica e aprirsi a nuove opportunità di sviluppo.

Nell'anno in esame, il potenziamento di tali attività è stato perseguito, all'interno, attivando e/o mantenendo forti competenze di elevato profilo professionale; all'esterno mediante raccordo con le migliori competenze/ecellenze/specializzazioni tecniche presenti sul territorio nazionale (Istituzioni scientifiche, Università e Centri di Ricerca).

Al riguardo, per l'interno, si sottolinea l'importanza del neo-istituito "Comitato Ricerca e Innovazione Tecnologica" con compiti di identificazione e definizione delle linee di sviluppo, monitoraggio dello stato di avanzamento dei singoli progetti ed industrializzazione degli stessi – e della connessa Funzione operativa.

Per quanto riguarda, invece, la rete esterna nel 2012 è proseguita l'attività prevista dall'accordo con il laboratorio CATTID dell'Università la Sapienza di Roma per lo sviluppo di progetti sulle tecnologie anticontraffazione e sull'integrazione delle tecnologie a Radio Frequenza (Progetto TARF, tecnologia RF nel settore trasporti e progetto AUGE, tecnologia RF in una soluzione anticontraffazione adattabile a vari settori).

Nel dettaglio, sotto il profilo dell'innovazione di processo/prodotto, il Pasaporto Elettronico non è stato oggetto nel 2012 di alcun *upgrading*; lo sarà, per contro, nell'anno in corso per il totale rinnovo delle postazioni di lavoro e la reignegnerizzazione del sistema di acquisizione dati ed emissione del documento.

Per quanto concerne il Permesso di Soggiorno Elettronico (PSE), nel 2012 si è completata l'attività propedeutica all'aggiornamento al nuovo modello (Mod. 380) che prevede una diversa tipologia del supporto, con upgrade di natura tecnologica ed inserimento di chip *contactless*. L'azienda è pronta per l'avvio della fase sperimentale, mentre la produzione a regime della nuova versione di prodotto dovrebbe partire, presumibilmente, alla fine del 2013. È inoltre in fase di aggiudicazione l'appalto per il rinnovo ed ampliamento dell'infrastrutturazione PSE.

Per quel che attiene le Carte di Identità, è proseguito il lavoro congiunto IPZS-SOGEI sul progetto "Documento Digitale Unificato (CIE-TS)". Allo stato attuale, si è in attesa, come detto, della definizione ed operatività dei decreti attuativi relativi alla Legge 221 del 17/12/2012, i quali dovranno regolare, sotto il profilo tecnico, il progetto, le tempistiche, le modalità di avvio del processo di diffusione del documento ed il puntuale perimetro delle responsabilità operative.

Si è anche lavorato alla nuova patente su card in policarbonato, che è andata a regime dall'inizio del 2013; essa è caratterizzata da maggiori standard di sicurezza (stampa in laser *engraving*, ologramma, inchiostri OVI) ed assoggettata anche a mutamenti normativi che prevedono maggior frequenza di sostituzione della card (duplicato del documento per ogni variazione, anziché apposizione di uno *sticker* sul vecchio documento).

In considerazione del ruolo istituzionale al servizio della PA e nell'intento di allinearsi all'evoluzione che in materia si sta realizzando in Europa, l'Istituto ha formulato proposta al Ministero dell'Economia e Finanze – che l'ha recentemente accolta – di liberalizzare l'accesso al servizio Guritel oltreché alla PA anche a cittadini ed imprese, eliminando così il limite di 60 giorni del servizio gratuito e permettendo l'accesso alle Gazzette Ufficiali sia in formato testuale che in formato PDF all'intera platea dei soggetti interessati.

Con riferimento all'esposizione creditoria nei confronti del MEF, generata dalla pluriennale insufficienza degli importi versati all'Istituto rispetto al valore delle forniture effettuate, nel corso del 2012 è stato possibile ridurre tale esposizione dai 626 milioni di euro del 2011 ai 515 milioni di euro del 2012.

Tale risultato è stato raggiunto grazie alla riattivazione di fondi straordinari stanziati negli anni precedenti per il pagamento delle forniture di carte valori per circa 102 milioni di euro.

Inoltre, è stato approvato un rendiconto per il 2004 per targhe, documenti d'identità ed altre carte valori, con l'incasso del saldo pari a circa 8 milioni di euro.

Al contempo è stato approvato anche il rendiconto per valori postali del 2004, con il versamento al bilancio dello Stato della eccedenza ricevuta, pari a quasi 13 milioni di euro.

Si rammenta che l'ammontare di euro 515 milioni include anche i crediti per la fornitura dei documenti elettronici (passaporto e permesso di soggiorno), per i quali il controvalore è già stato versato dai cittadini su specifici capitoli di entrata del bilancio dello Stato, trattandosi di prodotti il cui onere viene interamente sostenuto dai soggetti richiedenti il documento, nonché una cifra pari a circa 120 milioni di euro a fronte di prestazioni rese direttamente a favore del MEF per attività di trasporto e facchinaggio degli stampati comuni nel periodo 2002-2006, vicenda di cui si è data, in questo stesso capitolo, ampia informativa.

Ad oggi, seppure a fronte di uno scenario esterno poco favorevole, l'azienda ha saputo mantenere condizioni economiche equilibrate, con capacità di autofinanziare i previsti, rilevanti, impegni di investimento, sia per il rinnovo delle strutture impiantistiche ed informatiche, sia per rendere operativi progetti rilevanti a livello Paese, anche a redditività differita. Tali condizioni rappresentano la base per raggiungere l'obiettivo di rafforzare/valorizzare il suo ruolo di fornitore, istituzionalmente riconosciuto, e di strumento operativo/distintivo a supporto della Pubblica Amministrazione, nel settore della sicurezza, identificazione e certificazione, orientato a favorire la tutela della fede pubblica, della salute, dei beni e della proprietà intellettuale.

È tuttavia importante rammentare come, in un futuro prossimo, i rilevanti impegni che l'Azienda deve affrontare, per dispiegare in maniera ottimale i loro effetti, dovranno essere accompagnati da un positivo apporto del Ministero Vigilante – in termini di semplificazione – delle norme che regolano le attività dell'Istituto e di un definitivo avvio operativo del Contratto di Servizio; e ciò, al fine di avviare a soluzione alcune problematiche di natura giuridico-istituzionale e di favorire l'operatività aziendale, dando maggiore certezza al disegno strategico ed al perimetro operativo dell'Azienda.

Il mantenimento di un adeguato livello di redditività aziendale per proseguire a creare valore per l'Azionista dipenderà dunque anche da tali variabili esogene.

In un contesto di riferimento caratterizzato dal perdurare di una congiuntura economica tendenzialmente recessiva, l'Istituto, nel corso del 2012, ha continuato a perseguire l'obiettivo di aumentare l'efficienza organizzativa e produttiva. Nel periodo in esame l'attenzione gestionale della società si è concentrata sui progetti avviati o sviluppati nel 2011, nonché sulla costante verifica delle azioni finalizzate al perseguitamento degli obiettivi declinati nel budget 2012.

Stante il contesto esterno di riferimento, e la conseguente necessità di intensificare il monitoraggio continuo delle performance aziendali, al fine di identificare eventuali fattori di sostanziali criticità e di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni, nel corso dell'anno si è intensificata l'attività di verifica della corretta applicazione delle procedure aziendali ed è stato fortemente integrato il nuovo sistema di reportistica prevedendo, su diversi livelli aziendali, flussi informativi a supporto del processo decisionale con frequenze e grado di dettagli differenziati in funzione dei vari destinatari.

## SINTESI DEI RISULTATI DELL'ANNO

Nel contesto sopra delineato, il fatturato dell'esercizio 2012, pari a 368 milioni di euro, pur in miglioramento rispetto al budget, 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