

Più nel dettaglio, per quel che attiene la prima iniziativa, nel 2013 è stato attuato l'aggiornamento del nuovo PSE, il modello 380, in linea con il Regolamento Europeo n. 380 del 18 aprile 2008, che ne ha definito il nuovo formato; alla fine del 2013, inoltre, dopo la pubblicazione del Decreto Ministeriale che definisce le regole tecniche del nuovo documento, è stata avviata la fase sperimentale di emissione. La produzione e la distribuzione di tale nuova versione di documento andranno a regime nella seconda parte del 2014; si prevede una diversa strutturazione del supporto, con *upgrade* di natura tecnologica ed inserimento di *chip contactless*. Sempre per il PSE si è proceduto all'avvio del dispiegamento dell'infrastruttura periferica con l'approvvigionamento e il potenziamento delle postazioni di lavoro (circa 2.500 presso Commissariati, Uffici Immigrazione della Polizia e posti di controllo alla frontiera) per il previsto *upgrade* tecnologico, processo che si esaurirà nel corso del 2014. Il progetto prevede anche la fornitura e l'installazione di *server* centrali presso IPZS, il Centro Elettronico Nazionale (CEN) del Ministero dell'Interno e la Polizia Scientifica, inclusi gli investimenti necessari per i sistemi di *disaster recovery* e servizi collegati.

Per quanto riguarda il Passaporto Elettronico (PE), l'Istituto ha avviato il processo di rinnovo totale delle infrastrutture hardware e software sia a livello centrale (presso IPZS, Ministero dell'Interno e Ministero degli Affari Esteri), sia a livello periferico (2.353 postazioni presso Commissariati e Questure sul territorio nazionale e 710 postazioni all'estero presso Ambasciate e Consolati), funzionali alla gestione e diffusione del prodotto; tali infrastrutture sono state fornite, e regolarmente aggiornate, da IPZS a partire dal 2006, al fine di garantire la continuità dei servizi e il corretto rilascio del documento.

In riferimento al nuovo Documento Digitale Unificato (DDU), introdotto dall'art. 10 del D.L. n. 70/2011 (cd. "decreto sviluppo"), convertito con modificazioni nella L. n.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 piano di fattibilità relativo non solo agli aspetti tecnico-operativi ma anche a quelli economico-finanziari.

Il Ministero dell'Interno, a tale ultimo proposito, ha confermato, all'attualità, la disponibilità dei fondi stanziati dal D.L. n. 179/2012 per la realizzazione ed il rilascio gratuito al cittadino del Documento.

Il progetto, nel suo insieme, è stato anche presentato all'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), attesa la rilevanza che il nuovo documento rivestirà anche nel contesto del più ampio tema relativo all'identità digitale ed all'esigenza di disporre di strumenti per l'identificazione certa degli individui sia nel mondo fisico che in quello virtuale.

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.

Al fine di mantenere un buon livello della performance aziendale, è proseguita l'azione volta ad un efficace utilizzo delle seguenti "leve gestionali": miglioramento dei processi di fabbrica e della produttività, con attivazione di ulteriori interventi finalizzati all'internalizzazione di attività e produzioni affidate all'esterno; perseguitamento di un'ulteriore 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; sviluppo di iniziative nel campo della ricerca volte all'innovazione di prodotto e di processo.

Con riferimento alla gestione degli acquisti, tenuto conto delle ulteriori indicazioni contenute nei vari provvedimenti normativi emanati anche nel corso del 2013, 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, proseguendo nella pianificazione dei fabbisogni e nell'aggregazione delle richieste giungendo, per tali vie, ad una ulteriore riduzione della frammentazione delle procedure di acquisto e conseguendo ulteriori contenimenti dei costi.

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

Tutto ciò, seppur in un contesto di congiuntura economica difficile e di significativi impegni finanziari, ha determinato una sostanziale tenuta dei risultati economici nell'anno in esame che, in termini relativi, sono allineati a quelli del 2012. Il fatturato nell'esercizio 2013 si è attestato a 359,5 milioni di euro, in contrazione rispetto al 2012 (368,5 milioni di euro), ma in linea con le previsioni formulate in sede di budget, con un EBITDA di 117,1 milioni di euro ed un EBIT ante-accantonamenti straordinari di 84,7 milioni di euro. I risultati raggiunti sono stati positivamente influenzati anche dal proseguimento delle attività di internalizzazione di alcune produzioni, nonché dal parziale rinvio al 2014 del piano di dispiegamento delle nuove infrastrutture tecnologiche per il PE ed il PSE e dei correlati costi. Il risultato netto, grazie al contributo della gestione finanziaria (per 19 milioni di euro) e dopo aver accantonato imposte d'esercizio per 31 milioni di euro, si attesta a 71,1 milioni di euro, confermando le capacità dell'azienda di generare risultati economici positivi, anche in contesto di mercati 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.

In tale ambito, si fa sempre più pressante l'esigenza di una attenta rivisitazione del quadro normativo di riferimento per l'IPZS, la cui attività è regolata, in parte, da un complesso di norme, non sempre di rango primario, stratificatosi nel tempo, con numerosi provvedimenti spesso non coordinati e con, a volte, obiettiva difficoltà di interpretazione sistematica.

Ciò anche alla luce della complessa e variegata realtà dell'Azienda che rappresenta probabilmente l'unica impresa a totale partecipazione pubblica operante nel settore industriale manifatturiero.

Non può non rilevarsi che l'esatto ruolo dell'Istituto, la sottostante strategia e la permanenza in tutto o in parte del perimetro di attività di compe-



ISTITUTO POLIGRAFICO  
E ZECCA DELLO STATO

DAL 1928 DIAMO VALORE ALL'ITALIA.  
VALUE MAKERS SINCE 1928.



- Fondi in microscrittura lineari e deformate recanti dicitura "MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI"
  - Filo in microscrittura recanti dicitura "DOC" e "MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI".
- Guilloche a due colori con variazione di spessore.



- Riserva per dot-matrix su fondino di sicurezza.
- Fondino di sicurezza con deformazione a due colori con variazione di spessore.

Nuova fascetta vini DOC – New Paper seal for DOC wine bottles



Formato 140x17 mm - Carta Colla

Nuova fascetta vini DOC – New Paper seal for DOC wine bottles



Formato 105x17 mm - Adesivo

Nuova fascetta vini DOCG – New Paper seal for DOCG wine bottles



Formato 140x17 mm - Carta Colla

Nuova fascetta vini DOCG – New Paper seal for DOCG wine bottles



Formato 105x17 mm - Adesivo

PER FORNIRE MAGGIORI GARANZIE ALLA FILIERA ED AL CONSUMATORE FINALE, ABBIAMO PROGETTATO E REALIZZATO LA NUOVA FASCIETTA VINI A DENOMINAZIONE DI ORIGINE

- UTILIZZANDO EVOLUTI SISTEMI DI STAMPA E DI SICUREZZA
- INTEGRANDO L'OFFERTA CON UN SISTEMA DI TRACCIABILITÀ DEL PRODOTTO
- SEMPLIFICANDO L'ACQUISTO, IN QUANTO ORDINABILE ON-LINE
- GARANTENDO LA CONSEGNA TEMPESTIVA



tenza, necessitano di indirizzi ed orientamenti definiti al fine di consentire una regolare pianificazione delle attività e la definizione di corrette azioni gestionali volte a preservare il valore per l’Azione ed, al contempo, scongiurare non secondarie implicazioni di natura occupazionale.

\* \* \* \* \*

Signori Azionisti,

le aspettative sul prossimo futuro fanno ritenere che l’Istituto dovrà 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, alla 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’Azione – 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*, obiettivo anch’esso che non potrà prescindere da una attenta rivisitazione del quadro normativo di riferimento.

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 2013, la crescita dell'economia mondiale, seppur positiva, ha subito un ulteriore rallentamento: il PIL mondiale è cresciuto del 2,7%, in flessione rispetto al 3,1% registrato nell'anno precedente. Le economie dei Paesi industriali avanzati hanno registrato andamenti contrastanti: in leggera flessione USA (+1,7%), Giappone (+1,8%) e Germania (+0,5%), in accelerazione il Regno Unito (+1,4%). La crescita del commercio mondiale relativo allo stesso periodo si è lievemente rafforzata, passando dal 2,7% del periodo precedente al 3% in ragione d'anno. Nell'Area Euro, il PIL ha registrato, nel complesso, un lieve miglioramento del quadro congiunturale (-0,4%, rispetto a -0,5% del periodo precedente), con particolare riferimento al secondo semestre. La congiuntura economica resta comunque fragile e si riflette in una dinamica moderata dei prezzi al consumo, che si traduce in tassi di interesse più elevati in termini reali e in una più lenta riduzione dell'indebitamento privato e pubblico. L'inflazione nei paesi avanzati è rimasta su livelli molto contenuti. Alla luce di tale situazione, nel mese di novembre il Consiglio Direttivo della BCE ha ridotto il tasso sulle operazioni di rifinanziamento principali e ha ribadito la previsione circa il mantenimento, per un periodo di tempo prolungato, dei tassi ufficiali a livelli pari o inferiori rispetto a quelli attuali (*forward guidance*).

Il consolidamento delle prospettive di ripresa nell'Area Euro, la politica monetaria accomodante da parte della BCE, i progressi nella *governance* dell'Area Euro e la stabilizzazione del quadro interno in Italia, hanno contribuito all'ulteriore miglioramento delle condizioni sui mercati finanziari europei; i tassi di interesse a lungo termine sui titoli di Stato italiani sono diminuiti, il differenziale rispetto al rendimento del *Bund* decennale è sceso a circa 200 punti base ed è tornato l'interesse dei non residenti per le attività finanziarie italiane.

Anche la *Federal Reserve* ha avviato la riduzione dello stimolo monetario ed ha ribadito, al contempo, che l'orientamento della politica monetaria rimarrà espansivo ancora a lungo. Tenendo conto dei segnali di miglioramento della congiuntura, il 18 dicembre il *Federal Open Market Committee* (FOMC) ha deciso di ridurre da gennaio gli acquisti di *Mortgage-Backed Securities* (MBS) e di obbligazioni del Tesoro a lungo termine.

Nel complesso, le politiche monetarie rimarranno espansive nelle economie avanzate e meno accomodanti in quelle emergenti.

Le prospettive di crescita globale rimangono soggette a considerevole incertezza, nonostante i segnali di tenuta in alcuni Paesi emergenti nei mesi finali dell'anno. Secondo le più recenti stime dell'OCSE, la crescita mondiale, dopo essere scesa al 2,7% nel 2013, nell'anno in corso segnerebbe un recupero al 3,6%. L'attività accelererebbe al 2,9% negli Stati Uniti, al 2,4% nel Regno Unito e tornerebbe positiva (+1%) nell'Area dell'Euro; rallenterebbe, invece, all'1,5% in Giappone. Anche nelle principali economie emergenti, con l'eccezione del Brasile, la dinamica del prodotto si rafforzerebbe rispetto al 2013. Il commercio mondiale nel 2014 accelererebbe al 4,8%, una dinamica ancora bassa in relazione a quella del prodotto nel confronto storico; nel periodo 2002-2007 a fronte di una crescita del PIL mondiale del 4,5% l'anno, gli scambi commerciali avevano segnato un incremento medio annuo del 9,5%.

**L'economia italiana.** Nel contesto sopra delineato, l'evoluzione dell'attività economica nel nostro Paese ha finalmente registrato - a partire dal terzo trimestre del 2013 - i primi segnali positivi di inversione del lungo ciclo negativo in atto. Nel corso del 2013, tuttavia, il PIL dell'Italia si è ridotto dell'1,9% (-2,4% nel periodo precedente).

Nei mesi più recenti - dopo l'arresto della caduta del PIL in atto dall'estate del 2011 - sono emersi segnali coerenti con una moderata crescita dell'attività economica. Nonostante il miglioramento del clima di fiducia delle imprese, sulla ripresa continuano a gravare l'andamento del credito e la fragilità del mercato del lavoro, che frena l'espansione del reddito disponibile.

Al calo dei consumi su base annua è associata una contrazione degli investimenti in beni strumentali; sono cresciute le esportazioni, mentre le importazioni sono fortemente diminuite.

Alla perdurante debolezza della domanda interna, che risente della fragilità del mercato del lavoro e del debole andamento del reddito disponibile, si contrappone un quadro dell'attività industriale più positivo. In dicembre la fiducia delle imprese è nuovamente salita, sia pure in misura contenuta; l'indice dei responsabili degli acquisti del settore manifatturiero è cresciuto, mantenendosi al di sopra della soglia compatibile con l'espansione dell'attività per il sesto mese consecutivo. Dal mese di settembre l'inflazione al consumo sui dodici mesi (misurata dall'indice armonizzato dei prezzi al consumo, IPCA) si è portata sotto l'1%, collocandosi allo 0,7% in dicembre.

È proseguito il miglioramento del saldo del conto corrente della bilancia dei pagamenti, in corso dalla fine del 2010. Sono proseguiti, inoltre, gli acquisti netti di titoli pubblici italiani da parte dell'estero, positivi a partire da settembre 2013.

Nel mercato del lavoro, la stazionarietà dell'offerta e la lieve caduta della domanda si sono riflesse in un nuovo aumento del tasso di disoccupazione

nella media del terzo trimestre, al 12,3% (12,1% nel secondo trimestre; 10,8% nel corrispondente periodo del 2012). Il tasso di disoccupazione giovanile (relativo alla classe di età tra i 15 e i 24 anni) è salito ancora, raggiungendo il 40,1% nel terzo trimestre, dal 38,9% nel secondo; secondo le indicazioni preliminari fornite dalla *Rilevazione sulle forze di lavoro*<sup>1</sup>, nella media del bimestre ottobre-novembre il tasso di disoccupazione sarebbe rimasto sui livelli raggiunti in settembre, al 12,6%, mentre quello giovanile sarebbe salito al 41,5%.

Nel complesso dell'economia sono proseguiti:

- la diminuzione del numero di occupati, sebbene in misura inferiore rispetto ai periodi precedenti;
- l'aumento delle ore lavorate per addetto, più intensamente nell'industria in senso stretto, con una sostanziale stabilizzazione delle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni (CIG);
- la fase di moderazione del costo unitario del lavoro, anche per effetto della debolezza ciclica.

Nel 2013 l'indebitamento netto delle Amministrazioni Pubbliche è rimasto in prossimità della soglia del 3% del PIL, praticamente invariato rispetto al periodo precedente, nonostante l'ulteriore flessione del prodotto. Il rapporto tra il debito e il PIL sarebbe aumentato di quasi sei punti percentuali; un terzo di tale incremento è riconducibile agli effetti del provvedimento riguardante i debiti commerciali scaduti delle Amministrazioni Pubbliche e al sostegno ai Paesi dell'area dell'euro in difficoltà.

In dicembre il Parlamento ha approvato la legge di stabilità per il 2014; nelle previsioni ufficiali che tengono conto del provvedimento, l'indebitamento netto scenderebbe in ciascun anno del triennio 2014-2016, collocandosi alla fine del periodo al di sotto dell'1% del PIL.

In prospettiva, le proiezioni sull'economia italiana per il biennio 2014-2015 confermano per quest'anno una moderata ripresa dell'attività economica, che accelererebbe, sia pur in misura contenuta, l'anno prossimo; il PIL, dopo una riduzione dell'1,8% nel 2013, crescerebbe quest'anno dello 0,7% e dell' 1,0% nel 2015.

La ripresa sarebbe trainata dalla domanda estera e dalla graduale espansione degli investimenti produttivi, favoriti dal miglioramento delle prospettive di domanda e dalle accresciute disponibilità liquide delle imprese, grazie anche al pagamento dei debiti commerciali pregressi delle Amministrazioni Pubbliche. Le condizioni del credito rimarrebbero però ancora tese, il rapporto tra investimenti e PIL si manterebbe al di sotto della media storica e resterebbero deboli i consumi. Il miglioramento dell'economia si trasmetterebbe con i consueti ritardi alle condizioni del mercato del lavoro e si prevede che l'occupazione torni ad espandersi solo nel 2015.

Le previsioni dell'inflazione al consumo per il biennio sono state riviste al ribasso, poco sopra l'1% quest'anno, attorno all'1,4% nel 2015. Anche i prezzi interni, misurati dal deflatore del PIL, crescerebbero a un ritmo contenuto, per l'effetto degli ampi margini di capacità produttiva inutilizzata sulle politiche di prezzo delle imprese.

I rischi per la crescita, rispetto a questo scenario previsionale, restano orientati al ribasso. Se le condizioni di accesso al credito rimanessero restrittive più a lungo di quanto prefigurato o se i pagamenti dei debiti commerciali delle Amministrazioni Pubbliche registrassero differenti, la ripresa degli investimenti sarebbe ritardata. Il riaccendersi di timori sulla determinazione delle Autorità nazionali nel perseguire il consolidamento delle finanze pubbli-

<sup>1</sup> Fonte: ISTAT, *Rilevazione sulle forze lavoro* (Ottobre 2013).

che e nell'attuare le riforme strutturali, o di quelle europee nel proseguire nella riforma della *governance* dell'Unione, potrebbe riflettersi sfavorevolmente sui tassi di interesse a lungo termine. Il rischio di una deflazione generalizzata resta nel complesso modesto, ma il calo dell'inflazione potrebbe essere più accentuato e persistente di quanto prefigurato, specie se la debolezza della domanda si riflettesse sulle aspettative.

## L'ATTIVITÀ DELL'ISTITUTO

Il contesto economico di riferimento sopra delineato ha evidenziato, nel 2013, il perdurare di una congiuntura economica recessiva, che ha costretto ad attivare drastiche politiche di consolidamento della finanza pubblica nei Paesi dell'area dell'euro; le connesse, significative, misure di revisione della spesa hanno, a loro volta, determinato un'ulteriore sensibile contrazione delle risorse disponibili per la Pubblica Amministrazione.

L'Azienda ha, comunque, proseguito il proprio impegno di efficientamento produttivo e gestionale, con strumenti e politiche adeguati, che hanno consentito, anche nell'esercizio trascorso, di mantenere risultati di rilievo in linea con quelli dei due esercizi precedenti. L'Istituto si è impegnato a trovare adeguate capacità di risposta alle nuove esigenze di mercato e di posizionamento, raggiungendo importanti risultati sotto il profilo tecnico-produttivo, organizzativo, progettuale ed economico-finanziario, rafforzando il suo ruolo di fornitore, istituzionalmente riconosciuto, e di strumento operativo e distintivo a supporto della Pubblica Amministrazione, nel settore della sicurezza, identificazione, tracciabilità e certificazione.

Nell'attuale panorama economico, l'Azienda ha confermato una buona solidità, in grado di assicurare capacità di autofinanziamento e di preservare il valore per l'Azionista. Il fatturato nel 2013 (359,5 milioni di euro) è al di sotto del livello registrato nell'anno precedente (368,5 milioni di euro); l'EBITDA si attesta a 117,1 milioni di euro, in leggero aumento rispetto a quello del 2012, mentre l'EBIT ante-accantonamenti straordinari raggiunge gli 84,7 milioni di euro.

Come anticipato, il difficile contesto economico nel quale l'azienda si è trovata ad operare ha inciso negativamente sull'andamento dei compatti più sensibili alle vicende del ciclo economico quali, ad esempio, quelli relativi alla Gazzetta Ufficiale ed inserzioni, alla fornitura di carte comuni ed alle targhe. In particolare, il trend relativo alle inserzioni sulla Gazzetta Ufficiale ha registrato un'ulteriore flessione rispetto all'anno precedente, anche a causa del perdurare del contenimento degli investimenti in opere e lavori pubblici e delle relative gare di appalto.

Nonostante ciò, in linea con l'obiettivo di essere e rimanere un efficace strumento a supporto della P.A. anche nell'impegno verso l'ammodernamento di processi interni e servizi erogati a favore del cittadino, l'azienda ha mantenuto un approccio proattivo nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche, in linea con le indicazioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Lungo tali direttive si pone il rilascio della nuova versione del portale *Gazzetta Ufficiale*, disponibile gratuitamente per tutti i cittadini a partire dal 1° gennaio 2013; prosegue l'impegno dell'Istituto a rendere lo stesso sempre più aderente ai principi dell'*Open Data* riducendo, al contempo, l'onere a carico del MEF per la fornitura del servizio di 1 milione di euro, onere che proseguirà a ridursi negli esercizi successivi.

Nel comparto della stampa comune, escludendo l'effetto del fatturato del materiale elettorale, la flessione è stata del 26% rispetto all'anno precedente; il materiale elettorale è risultato in forte crescita, considerando la contemporanea presenza delle elezioni politiche ed amministrative.

Per quanto riguarda il business relativo alle targhe, nel 2013 si segnala un calo delle immatricolazioni di circa il 7% rispetto all'anno precedente, con una conseguente flessione del relativo fatturato.

Nel settore delle Carte Valori, la produzione di ricettari medici è risultata in aumento rispetto all'analogo periodo dello scorso anno (+7%) anche grazie al superamento delle difficoltà incontrate nel corso del 2012, che, a seguito della incorporazione della controllata Bimospa ed al trasferimento dei macchinari presso il polo produttivo Salario, avevano generato ritardi nella stabilizzazione della produzione. Si registra un calo, in relazione al trend della domanda, del fatturato dei bollini farmaceutici (-4%); in tale ambito, si è perseguito l'obiettivo di incrementare la quota di produzione interna rispetto a quella in *outsourcing*, provvedendo ad intensificare ed accelerare gli investimenti strumentali al raggiungimento di tale obiettivo; la produzione interna di bollini è infatti aumentata di circa il 10%, seppur non raggiungendo i livelli previsti in sede di budget, a causa di non programmabili inconvenienti produttivi.

Si rileva, infine, una forte flessione, rispetto al 2012 del fatturato relativo agli scontrini del gioco lotto (-19%), per l'interruzione della produzione dall'ottobre 2013 a seguito della decisione assunta da Lottomatica Group S.p.A. di affidare ad altri soggetti la relativa fornitura, non riconoscendo agli scontrini la natura di "Carte Valori".

IPZS nel 2012 ha proposto ricorso al TAR, ottenendo una pronuncia favorevole e la sospensione della procedura competitiva indetta da Lottomatica. Quest'ultima è ricorsa al Consiglio di Stato, che ha riformato la sentenza di primo grado, fondando tale decisione principalmente sull'assenza di un dato normativo esplicito e univoco, idoneo a fondare la riserva in favore di IPZS per la fornitura degli scontrini Gioco Lotto.

Analogo esito ha avuto il ricorso per revocazione proposto da IPZS al Consiglio di Stato.

Il D.M. del 23/12/2013 ha confermato la natura di Carte Valori da sempre attribuita agli scontrini gioco lotto e, come tali, oggetto di privativa da parte di IPZS. Tale decreto è stato oggetto di impugnativa, all'inizio del 2014, innanzi al TAR del Lazio da parte di GTech.

La descritta complessiva situazione non ha consentito pertanto, allo stato attuale, il riavvio della produzione da parte dell'Istituto.

In merito ai documenti di riconoscimento, per quel che riguarda il PSE, si segnala una flessione delle quantità consegnate dell'8% rispetto al 2012. Positivo, invece, l'andamento dei passaporti elettronici (+18%). Nel 2013 è andata, inoltre, a regime la produzione del nuovo modello di patente su card in policarbonato, caratterizzato da maggiori elementi di sicurezza (stampa in *laser engraving*, ologramma, inchiostri OVI, emissione di un nuovo documento per ogni variazione, anziché apposizione di uno *sticker* sul vecchio documento).

Nell'ambito delle attività correlate alla produzione monetaria, si evidenzia l'avvio del nuovo sito produttivo a Verrès (AO), finalizzato ad internalizzare la produzione dei tondelli necessari a soddisfare i fabbisogni di monetazione; per quel che attiene la richiesta di monete euro a circolazione ordinaria, il relativo fatturato ha avuto una forte flessione rispetto all'anno precedente (-33%) con una concentrazione sui tagli minori. Risultano negativi anche i trend relativi alla numismatica (-9%) ed alla medagliistica (-17%).

È proseguito il processo di diffusione, a tutti i livelli organizzativi, della cultura dell'efficienza e della flessibilità operativa, orientata al miglioramento

dei processi di fabbrica e della produttività interna, attraverso il miglioramento dei parametri legati all'utilizzo delle risorse umane. Ciò è stato supportato dalla sottoscrizione, nel corso del 2013, di accordi sindacali, in risposta alle mutevoli esigenze produttive ed organizzative del Polo Salario e dello Stabilimento di Foggia ed alle problematiche di gestione del rapporto di lavoro del personale dipendente.

Sono state svolte, al contempo, articolate e complesse attività di analisi dei ruoli e delle posizioni organizzative, nonché di valutazione del potenziale con riferimento al personale dirigente e direttivo. Sul piano motivazionale è proseguita l'attività volta a 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.

Con riferimento alle risorse umane, l'occupazione al 31 dicembre è stata pari a 1.833 unità (di cui 1.698 a tempo indeterminato), rispetto alle 1.786 di fine 2012. Tale dinamica è il risultato delle assunzioni presso lo stabilimento di Verrès e del ricorso, dalla fine dell'anno, a personale in somministrazione, funzionale al superamento dell'utilizzo di contratti di servizio/prestazioni esterne, che possono rappresentare un impedimento nell'acquisizione di conoscenze e competenze chiave di presidio dei processi aziendali ritenuti "core", ed all'internalizzazione, previo periodo di *scouting*, delle competenze stesse per garantire un presidio diretto da parte di IPZS.

In riferimento al patrimonio immobiliare, nell'anno in esame l'Istituto ha proseguito il processo di razionalizzazione e valorizzazione degli immobili di proprietà ed ha rivisitato il progetto relativo alla nuova sede direzionale, sospendendo, anche a seguito dei provvedimenti emanati in materia di *spending review* nel corso dell'anno, la ricerca di una nuova sede direzionale ed avviando le attività volte a riqualificare e valorizzare gli immobili posseduti.

In particolare, è stato avviato uno specifico tavolo di lavoro presso il Provveditorato alle Opere Pubbliche del Lazio al quale è stato presentato un progetto preliminare che riguarda la completa ristrutturazione dell'edificio "ex San Pellegrino", con cambio di destinazione funzionale e di uso per realizzare la nuova sede direzionale centrale dell'Istituto, completa delle dotazioni accessorie di parcheggi, archivi e funzioni di servizio al Polo Salario. Nel mese di settembre è stata avviata la Conferenza di Servizi volta a dichiarare l'approvazione del progetto di ristrutturazione edilizia e riqualificazione funzionale con cambio di destinazione d'uso dell'immobile; sono pervenuti i primi pareri positivi ed è in via di consegna la documentazione integrativa richiesta a seguito della individuazione del nuovo responsabile per la Conferenza da parte di Roma Capitale.

Per quel che riguarda la Casina sul lungotevere dell'Acqua Acetosa, ex dopolavoro Cral, a seguito dello studio delle condizioni in essere e delle opere necessarie per ripristinare l'agibilità idraulica del sito, è stata redatta una stima dei costi di ristrutturazione e ripristino del fabbricato e degli spazi esterni. Si è evidenziata la necessità di investimenti particolarmente onerosi per la rimessa a norma e riqualificazione del sito, tenuto conto del sostanziale stato di abbandono dello stesso da vari anni.

Sulla base di ciò, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di non proseguire il procedimento di rinnovo della concessione e di restituire il bene all'autorità competente, individuata nella Regione Lazio, non prima di aver provveduto, a seguito dell'avvenuta occupazione abusiva del sito, a formulare tutte le necessarie denunce alle competenti strutture di pubblica sicurezza, che hanno proceduto allo sgombero nel mese di luglio. Il complesso procedimento amministrativo, riavviato subito dopo lo sgombero, si è concluso il 5 agosto 2013 con la redazione del verbale di riconsegna del sito.

In materia ambientale, si segnala il processo di adeguamento interno, avviato nel corso del 2013, per il conseguimento della certificazione UNI EN ISO 14001:2004 (previsto entro il 2014), al fine di migliorare i parametri legati a qualità, ambiente e sicurezza.

Nel 2013 l'Istituto ha proseguito ad autofinanziare i significativi impegni di natura produttiva, progettuale, immobiliare, grazie ad un positivo andamento gestionale; e ciò nonostante criticità come il proseguimento della difficile congiuntura economica, i forti interessi di competitors ad entrare in business primari, nonché gli effetti dei mutamenti 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, identificazione, tracciabilità e certificazione; la razionalizzazione nel campo dell'editoria, della numismatica e delle produzioni artistiche; 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 di assicurare significativi margini dalla gestione finanziaria.

I risultati conseguiti testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso degli ultimi anni; anche nel 2013 è stata confermata la capacità di esprimere *performance* positive, pur in un contesto di riferimento caratterizzato da molteplici fattori esogeni, che rappresentano elementi di rischio non sempre fronteggiabili, nel breve periodo, con le leve a disposizione dell'azienda; tali elementi hanno avuto 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 2013 si è caratterizzato per l'ulteriore significativa contrazione della dinamica del PIL, 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 2014;
- la dipendenza dell'Azienda, stante il proprio ruolo storico e statutario di fornitore della Pubblica Amministrazione, da "clients" 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 2014. 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 lorda attesa;

- l'elevato livello di regolamentazione – soprattutto di natura pubblicitaria – cui l'attività aziendale è assoggettata, stante la particolarità delle produzioni la cui realizzazione è affidata, talvolta *ex-lege*, al Poligrafico. Tale regolamentazione, non sempre di rango primario, presenta aspetti di farraginosità anche per la sua stratificazione nel tempo, con provvedimenti non sempre coordinati tra loro, che si sommano alle diverse disposizioni normative e regolamentari in relazione ai diversi aspetti dell'attività aziendale, incidendo 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 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, continua ad analizzare il mercato per ottenere da un lato l'acquisizione di competenze interne, dall'altro lo 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 stata intensificata l'attività del Comitato per la ricerca e l'innovazione;
- 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 P.A. per veicolare soluzioni integrate ed innovative. Al riguardo si accenna in questa sede al contentioso che ha visto contrapposti l'azienda nei confronti della Lottomatica Group con riguardo alla inclusione o meno degli scontrini per il gioco lotto nel novero delle "produzioni valori";
- 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 31.12.2012, così come fatto nel 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 facchinoaggio 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.

Sul tema si rammenta 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 non sussistendo motivi a sostegno della citata sospensione.

Al riguardo, nel corso del 2012, fu convenuto di costituire un gruppo di lavoro congiunto MEF-IPZS, affiancato da dirigenti del Servizio Ispettivo del Ministero, per il riesame della documentazione, riesame dal quale non emerse risultanze concludenti, idonee a risolvere la questione e, pertanto, l'Organismo di Amministrazione dell'Istituto ritenne opportuno far svolgere un audit interno da parte della specifica funzione.

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

L'Istituto non mancò, quindi, di richiedere ai competenti uffici del Dicastero - ai quali furono 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 a carico dell'Istituto.

Al riguardo, le strutture del MEF non hanno, nel corso dell'esercizio, fornito riscontri e pertanto gli Amministratori:

- 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;
- considerando 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;
- tenuto presente 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 e con quanto effettuato nel 2012, di integrare, in via prudenziale, lo 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 circa 2,0 milioni di euro, determinato sulla base del tasso legale pro-tempore in vigore, applicato al periodo intercorso tra il sorgere del credito ed il 31 dicembre 2013.

Come già riferito, particolare attenzione è stata posta ai processi di acquisto di beni e servizi, proseguendo ad aumentare il numero ed il valore dei contratti conclusisi per mezzo di gare, ottenendo 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", di trasparenza e di anticorruzione.

L’Azienda ha mantenuto un forte presidio sull’evoluzione tecnologica, sia all’interno, attivando e/o mantenendo forti competenze di elevato profilo professionale; sia all’esterno, mediante raccordo con le migliori competenze tecniche presenti sul territorio nazionale (Istituzioni scientifiche, Università e Centri di Ricerca).

Al riguardo, si rammenta l’importanza del “Comitato Ricerca e Innovazione Tecnologica” che nel corso dell’anno ha identificato e definito diverse linee di sviluppo, con il monitoraggio dello stato di avanzamento dei singoli progetti e l’avvio della industrializzazione degli stessi.

Per quanto riguarda, invece, la rete esterna, nel 2013 è proseguita l’attività per lo sviluppo di progetti sulle tecnologie anticontraffazione e sull’integrazione delle tecnologie a radio frequenza, con particolare riferimento alle targhe per auto e moto, d’intesa con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e con il supporto dell’Università del Salento.

Nel dettaglio, sotto il profilo dell’innovazione di processo/prodotto, per il Passaporto Elettronico sono state avviate le attività di totale rinnovo delle postazioni di lavoro e di potenziamento del sistema di acquisizione dati ed emissione del documento.

Per quanto concerne il Permesso di Soggiorno Elettronico (PSE), si è completata l’attività di potenziamento dell’infrastruttura tecnologica per l’emissione ed il controllo del documento nonché la distribuzione delle nuove postazioni di lavoro per gli uffici del Ministero dell’Interno.

Per quel che attiene le Carte di Identità, è proseguito il lavoro congiunto IPZS-SOGEI sul progetto “Documento Digitale Unificato (CIE-TS)”, d’intesa con il Ministero dell’Interno e con il coinvolgimento dell’Agenzia per l’Italia Digitale. È stato definito il *business plan* del progetto a valere per i primi cinque anni di emissione del documento ed, allo stato attuale, si è in attesa della definizione ed operatività dei decreti attuativi che 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.

È andata a regime, dall’inizio del 2013, la nuova patente card, 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 P.A. 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 accolta - di liberalizzare l’accesso al servizio Guritel oltreché alla P.A. 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 per carte comuni e carte valori, generata dalla pluriennale insufficienza degli importi che da alcuni capitoli del bilancio dello Stato sono stati versati all’Istituto rispetto al valore delle forniture da quest’ultimo effettuate, nel corso del 2013 la stessa ha raggiunto i 594 milioni di euro, in aumento rispetto ai 532 milioni di euro del 2012.

Si segnala che nel corso del 2013 è stato approvato un rendiconto relativo alla fornitura di valori postali per l’anno 2005, con il versamento al bilancio dello Stato della eccedenza ricevuta, pari ad oltre 11 milioni di euro ed alla liquidazione di IVA per circa 3,2 milioni di euro.

Si rammenta che l’ammontare di 594 milioni di euro include anche i crediti per la fornitura dei documenti elettronici (passaporto e permesso di