

## PRINCIPALI DATI ECONOMICI, FINANZIARI E GESTIONALI

<b>DATI ECONOMICI (in €/mln)</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Ricavi</b>	<b>356,07</b>	<b>359,48</b>	<b>368,45</b>
Valori	207,37	220,99	221,72
Grafico	26,67	26,35	14,38
Targhe	37,86	34,90	40,87
Editoria	27,62	27,94	30,21
Monete e medaglie	49,49	39,15	52,25
Altre attività	7,06	10,15	9,02
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>112,10</b>	<b>117,08</b>	<b>116,25</b>
<b>Utile netto</b>	<b>56,62</b>	<b>71,08</b>	<b>73,50</b>
<b>R.O.S. %</b>	<b>20,77</b>	<b>22,99</b>	<b>19,62</b>
<b>R.O.I. %</b>	<b>8,65</b>	<b>9,92</b>	<b>8,13</b>
<b>R.O.E. %</b>	<b>9,44</b>	<b>11,96</b>	<b>12,66</b>

<b>DATI PATRIMONIALI E FINANZIARI (in €/mln)</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Patrimonio netto	656,23	665,29	654,21
Posizione finanziaria netta	306,56	240,30	304,18

<b>ALTRE INFORMAZIONI</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Investimenti (migliaia di euro)	29.176	16.570	21.883
Numero dipendenti inizio esercizio	1.833	1.786	1.659
Numero dipendenti fine esercizio	1.846	1.833	1.786 <sup>(1) (2) (3)</sup>

(1) Nel 2012 il numero dei dipendenti comprende 106 risorse della controllata Bimospa incorporata in corso d'anno.

(2) Negli anni 2013 e 2014 il numero dei dipendenti comprende risorse in somministrazione (43 per il 2013 e 87 per il 2014).

(3) Nell'anno 2013 il numero dei dipendenti comprende 31 risorse assunte presso il sito industriale di Verrès per la produzione di tondelli.

VOLUMI PRODUTTIVI REALIZZATI					
PRODOTTI	u.m.	2014	2013	Δ	%
<b>Bollini farmaceutici</b>	<b>pz</b>	<b>2.334.880.731</b>	<b>2.288.176.853</b>	<b>46.703.878</b>	<b>2,04</b>
<b>Ricettari medici</b>	<b>bl</b>	<b>10.067.730</b>	<b>10.926.540</b>	<b>(858.810)</b>	<b>(7,86)</b>
<b>Tasselli tabacchi</b>	<b>pz</b>	<b>4.452.000.010</b>	<b>4.665.400.000</b>	<b>(213.399.990)</b>	<b>(4,57)</b>
- <i>Contrassegni vini</i>	<i>pz</i>	<i>986.840.000</i>	<i>1.070.116.950</i>	<i>(83.276.950)</i>	
- <i>Contrassegni alcoolici</i>	<i>pz</i>	<i>237.570.020</i>	<i>279.000.006</i>	<i>(41.429.986)</i>	
<b>Contrassegni</b>	<b>pz</b>	<b>1.224.410.020</b>	<b>1.349.116.956</b>	<b>(124.706.936)</b>	<b>(9,24)</b>
<b>Passaporti elettronici</b>	<b>pz</b>	<b>1.294.214</b>	<b>1.320.098</b>	<b>(25.884)</b>	<b>(1,96)</b>
<b>Permesso di soggiorno</b>	<b>pz</b>	<b>1.687.700</b>	<b>1.655.236</b>	<b>32.464</b>	<b>1,96</b>
<b>Carta identità elettronica</b>	<b>pz</b>	<b>170.510</b>	<b>91.000</b>	<b>79.510</b>	<b>87,37</b>
<b>Carte identità cartacee</b>	<b>pz</b>	<b>5.997.030</b>	<b>6.082.217</b>	<b>(85.187)</b>	<b>(1,40)</b>
- <i>Targhe auto</i>	<i>pz</i>	<i>1.328.500</i>	<i>1.148.100</i>	<i>180.400</i>	
- <i>Targhe motociclomotori</i>	<i>pz</i>	<i>125.300</i>	<i>88.600</i>	<i>36.700</i>	
- <i>Targhe varie</i>	<i>pz</i>	<i>92.372</i>	<i>119.677</i>	<i>(27.305)</i>	
<b>Targhe</b>	<b>pz</b>	<b>1.546.172</b>	<b>1.356.377</b>	<b>189.795</b>	<b>13,99</b>
<b>Corso legale</b>	<b>pz</b>	<b>350.696.000</b>	<b>549.628.000</b>	<b>(198.932.000)</b>	<b>(36,19)</b>
<b>Numismatica</b>	<b>pz</b>	<b>5.663.190</b>	<b>4.864.817</b>	<b>798.373</b>	<b>16,41</b>

Signori Azionisti,

in un contesto di riferimento caratterizzato dal perdurare di una stasi economica che, pur mostrando verso il termine dell'esercizio segnali di attenuazione, ha confermato il prolungamento di un periodo recessivo, ed in presenza di una sempre più contenuta capacità di spesa da parte della pubblica Amministrazione, il 2014 si è confermato, come il 2013, un anno particolarmente difficile per la Vostra Società dal punto di vista dei volumi produttivi.

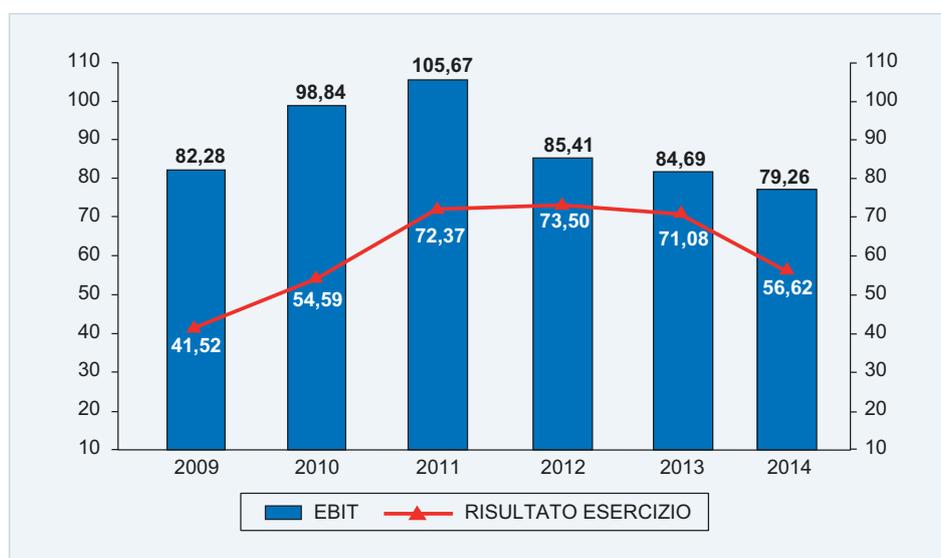
L'azienda si è trovata ad affrontare uno scenario nel quale la debole congiuntura economica si è tradotta in un'ulteriore contrazione dei volumi di attività su alcuni prodotti "core"; inoltre, la spesa da parte della Pubblica Amministrazione ha continuato a ridursi, al fine di garantire il rispetto dei vincoli comunitari, con conseguente riflesso su alcune linee di attività (stampati comuni, progetti informatici, inserzioni G.U., ecc.).

A ciò si aggiungono gli effetti di alcuni provvedimenti normativi, che hanno negativamente influenzato le dinamiche del prodotto dell'esercizio e che, allo stato attuale, devono ritenersi strutturali e destinati a permanere nel tempo.

Si fa riferimento, in particolare, alla progressiva introduzione dei ricettari medici *on-line*, che stanno gradualmente sostituendo quelli cartacei, al ridimensionamento degli ordinativi di monetazione a corso legale (con effetti penalizzanti sulle attività degli stabilimenti Zecca e Verrès), alla mancata soluzione delle problematiche di natura giuridico/amministrativa che riguardano la produzione di scontrini per il gioco lotto, pur in presenza della emanazione del D.M. 23 dicembre 2013, con il quale è stato esplicitato il nuovo elenco di "carte valori".

Gli effetti sopra sunteggiati sono stati solo parzialmente compensati, come meglio sarà esposto in seguito, da una ripresa delle immatricolazioni di auto e motoveicoli (che si sta consolidando nel 2015) e dal temporaneo aumento di consegne di gettoni in oro realizzati per la RAI.

In tale quadro occorre, altresì, inserire le necessità, sorte nel corso dell'esercizio in termini di maggiori costi operativi, che si sono manifestate in connessione con l'avvio dei progetti di diffusione del nuovo modello di permesso di soggiorno elettronico e con il ricambio tecnologico delle attrezzature funzionali al rilascio del passaporto elettronico.



Nel complesso, quindi, da un lato le condizioni del quadro economico, che solo recentemente lasciano trasparire alcuni tiepidi segnali di miglioramento, dall'altro le obiettive condizioni di incertezza che permangono riguardo ad importanti linee produttive, ivi incluso l'ancora sospeso avvio del percorso che avrebbe dovuto condurre all'implementazione del progetto relativo al Documento Digitale Unificato, hanno reso necessaria una complessiva rivisitazione delle linee guida del piano industriale della società.

Il Consiglio di Amministrazione, nominato nel mese di settembre, ha preso atto che i fattori indicati avrebbero condotto l'azienda, in un trend inerziale, ad evidenziare significative criticità sia in termini di volumi produttivi che di risultati economici. Si è dato quindi avvio, in tempi ristrettissimi, all'elaborazione di un nuovo piano strategico che coprisse il triennio 2015-2017.

Le linee guida identificate sono state mirate al rafforzamento della focalizzazione degli impegni aziendali su una serie di interventi che mitigassero tali effetti negativi, dando impulso, altresì, all'avvio di nuove iniziative orientate a consolidare la missione della società di voler essere un referente per la tutela degli interessi primari dello Stato attraverso prodotti, servizi e progetti ad elevato valore intrinseco in termini di garanzia per la sicurezza, la tutela della salute, l'anticontraffazione e la tracciabilità.

Sono state individuate, conseguentemente, alcune linee di intervento che riguardano, preliminarmente, la definizione del ruolo istituzionale dell'IPZS, con il superamento dei limiti dell'attuale quadro ordinamentale, che si presenta ancora farraginoso, frutto di provvedimenti spesso non coordinati tra loro, con significativi impatti anche sull'efficacia del processo di programmazione delle attività e di utilizzo delle risorse.

Al riguardo, in coerenza anche con quanto indicato dalla Corte dei Conti nella propria relazione sulla gestione per gli esercizi 2011 e 2012, si è proposto al Ministero azionista di consolidare il ruolo della società adottando un modello organizzativo di *in-house providing*.

Al contempo, sono state individuate una serie di iniziative di sviluppo, che facciano leva sui fattori distintivi della società nel campo della tracciabilità e dell'anticontraffazione, unitamente all'aumento di progetti mirati di ricerca e innovazione tecnologica. È stato, altresì, messo a punto un importante piano di investimenti volto a rafforzare la dotazione di impianti produttivi e tecnologici, fondamentali per lo sviluppo nell'arco del triennio.

In particolare si sono individuate direttrici per il potenziamento dell'offerta nel segmento dei prodotti di sicurezza, rafforzando anche i sistemi tecnologici a supporto dei rapporti tra l'azienda e le pubbliche amministrazioni.

Al contempo si sono identificati alcuni settori adiacenti rispetto a quelli storicamente presidiati, al fine di avviare un graduale percorso di ingresso su tali mercati sfruttando competenze consolidate nel tempo.

Tutto ciò ha richiesto il ridisegno dell'assetto organizzativo, in un'ottica di maggiore coerenza con gli obiettivi aziendali di sviluppo del business, di miglioramento della gestione operativa e di razionalizzazione dei processi decisionali.

Al riguardo è stato raggiunto un "protocollo di intenti" con le Organizzazioni Sindacali, che ha identificato tutti i temi cardine da dover affrontare al fine di assicurare il necessario supporto al dispiegarsi delle azioni definite nel piano strategico. Più in particolare il percorso definito ha riguardato temi di ottimizzazione della gestione del personale, sia in termini di dimensionamento degli organici che di migliore saturazione delle risorse, di ridefinizione dei processi di fabbrica, di internalizzazione di attività produttive ed ausiliarie.

Inoltre, attese le criticità presenti sia in termini di qualificazione e mix delle risorse impiegate (elevata età media e relativa scolarizzazione di livello medio-basso), sia con riguardo a professionalità non corrispondenti

ai livelli di inquadramento, è stata avviata una analisi organizzativa al fine di evidenziare esuberanti ed eventuali possibili riallocazioni delle risorse; sono stati impostati, quindi, gli elementi per definire una procedura di mobilità e di incentivo all'esodo i cui primi effetti si sono concretizzati all'inizio del secondo trimestre del 2015.

La Società, nel corso del 2014, ha altresì continuato a riporre una particolare attenzione ai processi di razionalizzazione delle spese e di efficientamento, orientati a contrastare il suddetto trend economico, attivando una serie di misure finalizzate:

- al controllo delle spese ed al contenimento generalizzato delle stesse, attraverso l'analisi delle priorità e del valore d'uso delle attività da svolgere, anche in ottemperanza a quanto disposto dal D.L. n. 66 del 24 aprile 2014 in merito al contenimento, rispetto al 2013, dei costi operativi (in misura pari al 2,5% per il 2014 ed al 4% per il 2015), risultato che è stato conseguito;
- al miglioramento della qualità delle performance della forza lavoro a tutti i livelli organizzativi, anche attraverso specifici percorsi formativi, in un contesto di forte contenimento delle politiche di assunzioni di personale;
- al ricorso a forme contrattuali di somministrazione di personale per particolari professionalità;
- all'efficientamento dei processi di acquisto ed alla costante attenzione alle politiche di *saving* nei confronti dei fornitori.

A ciò si aggiunga, sotto il profilo gestionale, la volontà dell'Istituto, di:

- continuare a governare efficacemente progetti complessi nell'area della sicurezza e dei documenti di riconoscimento, con soluzioni integrate e con evolute architetture informatiche, utilizzando le migliori tecnologie disponibili;
- riporre costante attenzione alla qualità di prodotto e di processo;
- presidiare tutti i fattori legati alla sicurezza del lavoro ed alla tutela della salute dei lavoratori;
- accrescere l'efficacia dei processi di monitoraggio sia degli indicatori di performance dell'azienda (tecnico-fisici ed economici) sia della redditività degli investimenti e del loro periodo di recupero in termini finanziari.

Tra le iniziative di rilievo sviluppate nel corso dell'anno si segnalano:

- la realizzazione delle modifiche ai sistemi ed alle infrastrutture di supporto all'emissione del permesso di soggiorno elettronico, funzionali all'avvio del rilascio del nuovo PSE 380 (già nel 2014 sono state interessate alcune questure pilota);
- l'aggiornamento delle infrastrutture legate alla gestione e diffusione del Passaporto Elettronico.

Più in particolare, nel 2014 l'attività si è focalizzata sul consolidamento del processo di emissione del nuovo modello di Permesso di Soggiorno Elettronico (Mod. 380), documento che prevede una diversa strutturazione del supporto, con *upgrade* di natura tecnologica e l'inserimento di un *chip contactless*. IPZS ha avviato la fase sperimentale presso sei questure, la produzione di tale nuova versione dovrebbe andare a regime nel 2015, subordinatamente alla approvazione, da parte dei dicasteri competenti, del decreto di fissazione del prezzo per il singolo richiedente. Sempre per il PSE è stata completata l'installazione delle postazioni di lavoro, per il previsto *upgrade* tecnologico, presso i commissariati, uffici immigrazione della polizia e posti di controllo delle frontiere.

Per quanto riguarda il Passaporto Elettronico (PE), le infrastrutture centrali e periferiche sono state realizzate a partire dal 2006 e, nel corso degli

anni, al fine di garantire la continuità dei servizi erogati dalle stesse, la società ne ha assicurato la regolare manutenzione bandendo gare di appalto e stipulando contratti per l'affidamento dei relativi servizi di supporto. Tuttavia, l'obsolescenza delle infrastrutture esistenti ha determinato l'esigenza di un aggiornamento tecnologico finalizzato ad integrare, adeguare ed, in diversi casi, a sostituire i sistemi attuali.

Nel 2014, quindi, è stata completata l'installazione delle nuove postazioni di lavoro presso le questure, commissariati, ambasciate ed uffici consolari.

Per entrambi i documenti (PE e PSE) sono state avviate le procedure per la pianificazione degli acquisti relativi ai server centrali presso IPZS, CEN e Polizia Scientifica, compresi anche gli investimenti necessari (in ottemperanza alla normativa vigente) per i sistemi di *disaster recovery* ed i servizi collegati.

Per quel che attiene il documento elettronico di identità, è proseguito il lavoro, d'intesa con il Ministero dell'Interno ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sul progetto "Documento Digitale Unificato (CIE-TS)", con il coinvolgimento dell'Agenzia per l'Italia Digitale. È stato definito un modello di business che, in presenza di una riduzione dei fondi originariamente ipotizzati, consente di assicurare comunque la sostenibilità economico/finanziaria del progetto. Allo stato attuale, tuttavia, 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 in un contesto complessivo che, peraltro, ha visto recenti cambiamenti con riguardo al più ampio tema dell'identità digitale.

Da un lato il contesto come sopra delineato, dall'altro le azioni gestionali perseguite, unitamente all'intensificarsi degli sforzi sulle principali azioni individuate nel piano industriale 2015-2017, hanno comunque permesso, pur a fronte di una riduzione dei volumi produttivi, di mantenere ad un livello soddisfacente la performance aziendale.

Miglioramento dei processi di fabbrica e della produttività, con attivazione di ulteriori interventi finalizzati all'internalizzazione di attività e produzioni affidate all'esterno; perseguimento 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 sono state al centro dell'attenzione del management.

Con riferimento alla gestione degli acquisti, tenuto conto delle indicazioni contenute nei vari provvedimenti normativi emanati negli ultimi anni, è proseguita l'azione di controllo sui costi, ricercando una gestione ottimizzata degli approvvigionamenti per forniture di beni e servizi e di lavori.

Ancor più spinto (+4,6%) 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, con benefici effetti sul totale delle spese sostenute a seguito di gara.

A fronte di una 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 mercato registrate nel corso dell'esercizio (con un rendimento medio tra l'1,6% ed il 3,7%), le risultanze economico-reddituali si confermano positive seppur in contrazione rispetto al 2013.



ISTITUTO POLIGRAFICO  
E ZECCA DELLO STATO

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



- Fondi in microscritture lineari e deformate recanti dicitura "MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI"
- Fili in microscrittura recanti diciture "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



Il prodotto dell'esercizio 2014 si è attestato a 352,4 milioni di euro, in calo rispetto al 2013 (362,1 milioni di euro) con un EBITDA di 112,1 milioni di euro ed un EBIT ante-accantonamenti straordinari di 79,3 milioni di euro.

Il risultato netto, beneficiando anche del contributo della gestione finanziaria (per 11,5 milioni di euro) e dopo aver accantonato imposte d'esercizio per 27,7 milioni di euro, si attesta a 56,6 milioni di euro, confermando le capacità dell'azienda di generare risultati economici positivi, anche in condizioni di mercato avverse, a dimostrazione del grado di reattività dell'azienda di attivare le più opportune leve gestionali, finalizzate ad ottimizzare la struttura dei costi.

Permane, come già evidenziato nei precedenti esercizi, la necessità che venga data stabilità di contesto e certezza al perimetro delle attività riservate all'azienda, per consentire al management di delineare ed attuare un quadro 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 qualità del rapporto fra PA cittadini ed alla creazione di un valore per l'Azionista.

In tale ambito, si fa sempre più pressante l'esigenza di una mirata 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 produttivo.

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

\* \* \* \* \*

Signori Azionisti,

le aspettative sul prossimo futuro fanno ritenere che l'Istituto dovrà affrontare, a livello di contesto esterno, il permanere di debolezze di natura macroeconomica, anche se si cominciano ad intravedere elementi di inversione di tendenza, e come fattori interni, la piena attuazione degli incisivi interventi organizzativi legati alla rimodulazione e riqualificazione dell'organico, alla ricomposizione, oltre che alla razionalizzazione, del portafoglio prodotti verso segmenti coerenti con la missione ed il ruolo istituzionale della società, la gestione operativa dei diversi processi di internalizzazione delle produzioni avviati, la prosecuzione delle azioni tese al miglioramento della struttura dei costi, nonché dei livelli di sicurezza dei processi produttivi e delle attività di logistica in tutti gli stabilimenti.

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*, 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

Nel corso del 2014, l'espansione dell'attività economica globale, dopo una battuta d'arresto nel primo trimestre, ha recuperato vigore anche se in misura modesta e con intensità difforme tra le principali regioni. Negli Stati Uniti è ripresa la crescita ed il tasso di disoccupazione è sceso al 5,6% a fine 2014, il livello più basso da settembre del 2008. In Cina il Pil è cresciuto del 7,4 per cento nel 2014, facendo segnare la più bassa crescita da 24 anni. È in rapido deterioramento la situazione economica e finanziaria in Russia, sulla cui economia gravano le sanzioni imposte dall'Occidente alla fine di luglio, la brusca caduta del prezzo del greggio e il crollo del rublo.

Le condizioni nei mercati finanziari internazionali sono migliorate negli ultimi sei mesi dell'anno, ed al buon andamento dei corsi azionari e obbligazionari ha contribuito soprattutto la riduzione dei premi per il rischio. Nei paesi dell'area dell'euro è proseguito il calo degli *spread* sovrani favorito dalle nuove misure espansive della BCE. Inoltre, sono ripresi i flussi di capitali verso le economie emergenti.

La Federal Reserve degli Stati Uniti ha proseguito la *tapering* e, nelle riunioni della prima parte dell'anno, ha ridotto per complessivi 20 miliardi di dollari gli acquisti mensili di *mortgage backed securities* (MBS) e di obbligazioni del Tesoro a lungo termine, e lo scorso novembre ha interrotto, come annunciato, il programma di acquisto di *mortgage backed securities* e di obbligazioni del Tesoro confermando l'intervallo-obiettivo per il tasso sui Federal funds a 0,0-0,25 per cento. La Banca d'Inghilterra ha lasciato invariato il tasso di riferimento mentre la Banca del Giappone, a novembre, ha inaspettatamente deciso di rafforzare il programma di espansione quantitativa. La banca centrale cinese ha ridotto i tassi di riferimento su prestiti e depositi bancari, ed anche la banca centrale Indiana ha allentato di 100 punti base il tasso ufficiale di sconto. In novembre la banca centrale russa ha annunciato l'abbandono dell'ancoraggio del rublo all'euro ed al dollaro; in dicembre ha attuato il più forte rialzo dei tassi mai deciso, portando quello di riferimento al 17%.

Nell'area dell'euro la crescita rimane contenuta, discontinua e diseguale tra paesi (+0,8% sul 2013). L'inflazione ha continuato a flettere più di quanto atteso, anche al netto delle componenti più volatili come energia e alimentari.

Il Consiglio Direttivo della BCE è intervenuto per allentare ulteriormente le condizioni monetarie e sostenere l'erogazione del credito. Per la prima volta il tasso di interesse applicato sui depositi delle banche presso l'Eurosistema è diventato negativo, per incentivare la circolazione della liquidità e contrastare l'apprezzamento del cambio. La BCE ha varato il 22 gennaio 2015 acquisti di titoli pubblici e privati per 1.140 miliardi (60 al mese da marzo 2015 a settembre 2016). Le misure di politica monetaria hanno avuto un impatto immediato: i tassi di interesse sono scesi, il cambio si è deprezzato e gli afflussi di capitali verso molti paesi dell'area euro, tra cui l'Italia, si sono intensificati. In particolare, l'euro si è molto indebolito sul dollaro, al livello minimo da 11 anni, anche a causa della robusta crescita degli Stati Uniti e della fine del *Quantitative Easing* da parte della Federal Reserve.

In Italia la crescita economica stenta a riavviarsi. Si conferma la chiusura del 2014 con un Pil in calo dello 0,4% per l'economia italiana, per il terzo anno di fila in recessione. La domanda interna ha contribuito negativamente alla crescita del Pil per 0,6 punti percentuali (-0,8 al lordo della variazione delle scorte) mentre la domanda estera netta ha fornito un apporto positivo (0,3 punti).

Il calo degli investimenti è continuato nel 2014 ed ha interessato sia quelli in costruzioni (-4,9%) sia quelli in beni strumentali (-1,6%). In contrasto, i consumi delle famiglie hanno ripreso a crescere leggermente dello 0,1%, per la prima volta dall'inizio del 2011. Un sostegno potrebbe derivare dalla recente introduzione di sgravi fiscali sui redditi da lavoro.

L'indebitamento netto delle amministrazioni pubbliche, misurato in rapporto al Pil, è stato pari al 3,0% a fronte del 2,9% del 2013. Il saldo primario (indebitamento netto meno la spesa per interessi) è stato positivo e pari, in rapporto al Pil, a 1,6% (1,9% nel 2013). Il rapporto tra Debito e Pil a fine 2014 è arrivato al 132,1%, rispetto al 128,5% di inizio anno.

Il tasso di disoccupazione ha toccato a dicembre il massimo storico al 13,0%. Tuttavia, tale percentuale potrebbe in parte riflettere la scelta delle imprese di posticipare le assunzioni a tempo indeterminato sia per usufruire degli sgravi contributivi previsti dalla legge di stabilità, sia per far ricadere i nuovi rapporti di lavoro nella disciplina introdotta dal Jobs Act.

Negli ultimi mesi del 2014, l'inflazione si è mantenuta su valori pressoché nulli. A dicembre la variazione dei prezzi al consumo è scesa su valori negativi (-0,2% sui dodici mesi) risentendo della dinamica dei prezzi dei beni energetici (-6,3%). Anche al netto delle componenti più volatili, il tasso d'inflazione medio nel 2014 è stato dello 0,2%, in netta frenata rispetto al 2013, quando era all'1,2%.

La dinamica del credito è ancora debole. Le restrizioni sull'offerta del credito si stanno attenuando gradualmente, anche se le politiche delle banche – soprattutto nei confronti delle aziende piccole e medie – rimangono condizionate dall'elevato rischio di credito. Le difficoltà sono più accentuate per le aziende piccole e medie, anche per le minori possibilità di sostituire i prestiti bancari con altri finanziamenti, quali ad esempio emissioni obbligatorie.

I prestiti bancari al settore privato continuano però a ridursi, risentendo anche del debole quadro congiunturale mentre i prestiti alle famiglie si sono stabilizzati. Il costo del credito per le società non finanziarie è in calo, ma resta superiore a quello dell'area dell'euro. Il tasso medio sui nuovi mutui alle famiglie si è ridotto pur rimanendo al di sopra di quello medio dell'area euro.

Le proiezioni sull'andamento del Pil per l'economia italiana nel biennio 2015-16 prospettano una ripresa moderata con una crescita attorno allo 0,4% nel corrente anno, rivista al ribasso rispetto a quanto inizialmente prefigurato, ed una crescita dell'1,2% nel 2016. La revisione è attribuibile all'andamento dell'attività economica nel primo trimestre dell'anno, soprattutto per effetto del rallentamento degli scambi internazionali e del protrarsi delle tensioni sul mercato del credito che hanno ritardato l'uscita dalla fase recessiva.

Il graduale ritorno alla crescita presuppone l'accelerazione degli scambi commerciali con l'estero, un rafforzamento della domanda interna e un recupero degli investimenti produttivi. Questi ultimi sarebbero favoriti dal miglioramento delle condizioni di liquidità per le imprese anche grazie alle nuove misure di politica monetaria adottate dalla BCE, agli effetti dei recenti provvedimenti di sostegno ai redditi da lavoro e dello sblocco dei pagamenti dei debiti commerciali delle amministrazioni pubbliche. L'attività economica verrebbe sostenuta anche grazie al deprezzamento del cambio e della flessione del prezzo del petrolio.

L'inflazione prevista per il 2015 sarà marginalmente negativa (-0,2 per cento), risentendo in larga misura del forte calo delle quotazioni del petrolio. Al netto delle componenti energetiche e alimentari, l'aumento dei prezzi sarebbe comunque basso, pari allo 0,6 per cento; rimarrebbe al di sotto dell'1,0% anche nel 2016.

La spesa delle famiglie, aumentata marginalmente durante il 2014 dopo diversi anni di contrazione, dovrebbe crescere nel 2015 e 2016 (+0,5% nel biennio) per effetto della ripresa del reddito disponibile grazie anche alle misure di sostegno ai redditi più bassi introdotte dal Governo nell'aprile scorso. Il miglioramento del quadro congiunturale impatterà sul mercato del lavoro in modo graduale con una stabilizzazione del tasso di disoccupazione nel 2015 ed una timida ripresa nel 2016 (+1% nel biennio).

Grazie al minor disavanzo energetico, riconducibile alle basse quotazioni del greggio, proseguirebbe il miglioramento del saldo della parte corrente della bilancia dei pagamenti.

Si prevede una ripresa delle esportazioni nel corso del biennio 2015/16 (al 3,7% nel 2015 e al 5,9% nell'anno successivo), grazie ad una moderata espansione dell'economia globale e dal deprezzamento del cambio dell'euro – che ha riguardato principalmente la quotazione rispetto al dollaro – che contribuirà a una maggiore crescita delle esportazioni per oltre un punto percentuale.

Per quel che attiene la finanza pubblica, prosegue il risanamento dei conti pubblici. L'indebitamento netto delle pubbliche amministrazioni si ridurrà lievemente nel 2015 e più significativamente nel 2016. L'incidenza del debito pubblico sul Pil tornerebbe a ridursi solo a partire dal 2016.

Lo scenario presuppone l'attuazione delle misure nazionali di politica economica volte a sostenere la crescita e supportare la fiducia di famiglie e imprese e il consolidarsi della ripresa nell'intera area dell'euro. I rischi per l'economia mondiale restano orientati al ribasso. Il recente rallentamento dell'attività nelle economie emergenti potrebbe rivelarsi più lungo del previsto. Pesano inoltre gli incerti sviluppi delle crisi in Libia ed in Iraq, che si aggiungono alle tensioni in corso tra Russia e Ucraina e la preoccupante situazione politica ed economica in Grecia.

## ATTIVITÀ DELL'ISTITUTO

Il quadro economico di riferimento come sopra delineato ha evidenziato, nel 2014, il perdurare di una congiuntura economica negativa, a fronte della quale sono proseguite, da parte dei paesi dell'area dell'euro, politiche di consolidamento della finanza pubblica e significative misure di revisione della spesa, che hanno determinato anche nel nostro paese, un'ulteriore sensibile contrazione delle risorse disponibili per la pubblica amministrazione.

In tale ambito l'azienda ha proseguito il proprio impegno di efficientamento produttivo e gestionale, mantenendo risultati positivi, seppur in contenimento rispetto a quelli dei due esercizi precedenti, cercando di rafforzare il proprio 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 prodotto dell'esercizio nel 2014 (352,4 milioni di euro) è al di sotto del livello registrato nell'anno precedente (362,1 milioni di euro); l'EBITDA si

attesta a 112,1 milioni di euro, in leggero calo rispetto a quello del 2013, mentre l'EBIT ante-accantonamenti straordinari raggiunge i 79,3 milioni di euro.

Come anticipato, il contesto economico e normativo nel quale l'azienda si è trovata ad operare ha inciso negativamente sull'andamento di alcuni comparti (documenti d'identità, marche, francobolli e ricettari medici); senza considerare l'impatto generato dal venir meno della produzione degli scontrini per il gioco lotto, che, dalla fine del 2013, non sono più realizzati dall'IPZS sebbene sia stata espressamente definita, dal D.M. del 23 dicembre 2013, la loro natura di Carte Valori, da sempre attribuita anche agli scontrini gioco lotto e, come tali, oggetto di riserva da parte dello Stato. Tale decreto, si rammenta, è stato oggetto di impugnativa, all'inizio del 2014, innanzi al TAR del Lazio da parte di GTech e si è in attesa delle conseguenti decisioni. Il permanere di tale situazione non ha consentito pertanto, allo stato attuale, il riavvio della produzione da parte dell'Istituto.

La ripresa del mercato dell'auto, con un aumento delle immatricolazioni di circa il 4% rispetto al 2013, e la necessità, per gli uffici della Motorizzazione, di reintegrare le proprie scorte presso gli uffici provinciali, hanno fatto registrare un aumento nei volumi di targhe; ciò, unitamente alla esecuzione di una importante commessa per la fornitura di gettoni in oro per la RAI, ha contribuito a contenere la contrazione dei volumi produttivi realizzati nell'esercizio.

Si è arrestato, dopo alcuni anni, il trend decrescente relativo alle inserzioni sulla Gazzetta Ufficiale, il cui valore è sostanzialmente analogo a quello dello scorso anno; considerevole è stato l'impatto delle forniture di materiale elettorale per il concomitante realizzarsi di più consultazioni nel periodo di riferimento.

Nel settore delle Carte Valori, la produzione di ricettari medici è risultata in calo rispetto all'analogo periodo dello scorso anno (-4,8%); l'avvio dell'utilizzo, in alcune regioni, della ricetta digitalizzata, ha avuto l'effetto di rallentare gli ordinativi per questa linea di prodotto; tale trend è destinato ad aumentare in coerenza con il dispiegarsi, su tutto il territorio, dei sistemi di informatizzazione per le prescrizioni mediche.

Si registra la sostanziale stabilità della domanda per i bollini farmaceutici. 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 realizzazione interna di bollini è aumentata di circa il 10% rispetto al 2013, superando i 640 milioni di pezzi, rappresentando un ulteriore step del processo di internalizzazione della produzione, da completare nel corso dei prossimi mesi, potendo contare su un importante piano di investimenti in nuovi macchinari.

In flessione il fatturato dei *tasselli tabacchi*, rispetto allo stesso periodo del 2013 (-2,9%), che risente della riduzione dei consumi e della gestione delle scorte presso i Monopoli. Anche il comparto dei francobolli e delle marche da bollo ha subito una forte flessione (-22,4%); il mercato risente dell'evoluzione tecnologica che ha interessato il settore postale e delle scelte operate dal cliente Poste Italiane anche per effetto della graduale sostituzione del tradizionale francobollo con l'affrancatura elettronica.

Riguardo ai *contrassegni vini*, la produzione delle fascette DOC e DOCG ha fatto registrare un aumento di fatturato (+18,3%) rispetto al 2013, reso possibile da una maggiore standardizzazione delle tipologie di prodotto con conseguente beneficio sui prezzi medi di vendita che ha favorito la diffusione presso i consorzi del prodotto. In particolare, la produzione delle fascette DOC (fascetta non obbligatoria come il DOCG) ha avuto un forte aumento di fatturato (+37,1%) rispetto al 2013. In controtendenza il fatturato dei contrassegni alcolici, che ha subito una forte contrazione (-13,9%) in relazione ai minori consumi.

In merito ai documenti di riconoscimento, per quel che riguarda il PSE, si segnala una lieve ripresa delle quantità consegnate rispetto al 2013. Al contempo è stata avviata la produzione e la distribuzione del nuovo tipo di documento (PSE380). Attualmente sono sei le Questure che emettono il PSE380; si è in attesa che venga pubblicato il decreto con il prezzo di rilascio del PSE380, decreto che verrà emesso a firma congiunta Ministero dell'Economia e delle Finanze e Ministero dell'Interno, per poter dare avvio alla diffusione del nuovo tipo di documento presso tutte le Questure del territorio nazionale.

Negativo, per contro, l'andamento dei volumi dei passaporti elettronici (-3,2%) in merito ai quali va, comunque, evidenziato l'avvio delle consegne al Ministero dell'Economia e delle Finanze/Ministero degli Affari Esteri di un congruo quantitativo di libretti dotati del nuovo microprocessore, al fine di poter costituire scorte sufficienti in vista dell'obbligo di emissione del nuovo passaporto, entrato in vigore a partire dal 1° gennaio 2015.

Nell'ambito delle attività correlate alla produzione monetaria, si evidenzia la fortissima contrazione della richiesta di monete euro a circolazione ordinaria; il prodotto d'esercizio ha avuto una forte flessione rispetto all'anno precedente (-15,2%) con una concentrazione della produzione sui tagli minori. Risulta negativo anche il trend per i prodotti numismatici (-14,7%).

La società, 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, ha in ogni caso mantenuto un approccio proattivo nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche, in linea con le indicazioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Vanno in questo senso le attività di realizzazione di specifici portali attraverso i quali monitorare i processi logistici in essere tra l'Istituto ed il Ministero dell'Economia e Finanze, dando luogo ad una auspicata e positiva integrazione dei rispettivi sistemi gestionali in termini di flussi dati.

Inoltre, a seguito dell'emissione del Decreto del Ministero della Salute del 30 maggio 2014, l'Istituto ha avviato, in collaborazione con lo stesso Dicastero e le confederazioni del settore farmaceutico, un piano di attività formativa a supporto delle aziende che, sulla base della nuova normativa, sono obbligate all'utilizzo della "piattaforma internet" per la gestione degli acquisti di bollini per i farmaci. Tali attività verranno completate nel corso del primo semestre 2015.

Per quanto riguarda il processo di internalizzazione del servizio di pubblicazione *on-line* delle inserzioni in Gazzetta Ufficiale, al fine di garantire un fluido passaggio dalle vecchie alle nuove modalità operative e non impattare nei periodi di picchi di lavorazione sui tempi di pubblicazione, si è ritenuto opportuno consentire agli inserzionisti, per un ulteriore anno, la possibilità di scegliere se registrarsi direttamente sulla nuova piattaforma o richiedere la pubblicazione degli avvisi tramite intermediari. Sono stati pertanto rinnovati, fino al 31 dicembre 2015, i contratti per la raccolta delle inserzioni, con un'ulteriore riduzione dei corrispettivi riconosciuti ed il conseguente contenimento dei costi per l'Istituto.

Sotto il profilo organizzativo è proseguita l'attività di rivisitazione della struttura interna della società, apportando progressivi adeguamenti al fine di migliorare flussi e processi operativi anche utilizzando forme contrattuali di somministrazione di personale, funzionali:

- al superamento dell'utilizzo di contratti di servizio/prestazioni esterne;
- ad avere una maggiore flessibilità nel grado di utilizzo delle risorse;
- ad acquisire temporaneamente risorse su specifici progetti (Normativa, gestione interna inserzioni telematiche/IOL, ecc.).

L'occupazione al 31 dicembre 2014 risulta pari a 1846 unità, di cui 87 risorse in somministrazione, rispetto alle 1833 unità di fine 2013 di cui 43 in somministrazione.

Nel corso dell'anno, in coerenza con la ridefinizione del piano industriale dell'azienda, è stato avviato un importante processo di analisi organizzativa, volto a valutare l'adeguatezza della struttura a supportare il nuovo indirizzo strategico definito in un'ottica di miglioramento della gestione.

Gli interventi hanno riguardato diverse strutture e sono stati accompagnati dall'identificazione di figure professionali specializzate e focalizzate sulle specifiche tematiche tecniche, operative e gestionali, nonché da un piano di riduzione delle figure dirigenziali impiegate.

Al contempo, attraverso specifici accordi con le organizzazioni sindacali, si sono poste le basi, alla fine dell'esercizio, per la definizione di una procedura di "mobilità", volta da un lato alla riduzione del personale ormai prossimo all'età pensionabile, dall'altro all'avvio di un processo di cambio generazionale.

In merito alle procedure di acquisto si segnala che è divenuto operativo il nuovo sistema di *e-procurement* per lo svolgimento delle gare e la gestione dell'albo fornitori in modalità telematica. L'avvio di questa piattaforma ha comportato anche l'aggiornamento del regolamento di gestione dell'albo fornitori, del regolamento per gli acquisti in economia e del regolamento per lo svolgimento delle gare telematiche.

Con riferimento ai temi relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro si segnala che presso il reparto targhe dello stabilimento di Foggia, a seguito di rilievi effettuati dall'Istituto Superiore di Sanità, si è riscontrata la presenza di formaldeide, pur se in concentrazioni inferiori, nella media, ai limiti identificati dalle migliori prassi in materia. Sono state, quindi, immediatamente adottate tutte le cautele indicate dall'Istituto Superiore di Sanità.

Con riferimento ai temi ambientali, si segnala l'avvio delle attività propeutiche all'ottenimento della certificazione secondo lo standard ISO 14001 e, relativamente all'attività in materia di gestione della qualità, si segnala la preparazione dell'Audit di mantenimento della certificazione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) e la redazione delle Procedure della Qualità della Security aziendale.

Circa gli adempimenti previsti dal complesso normativo di recente emanazione in materia di trasparenza ed anticorruzione, nonché dei relativi obblighi pubblicitari, l'Istituto ha provveduto alla nomina di un "responsabile per la trasparenza" e di un "responsabile della prevenzione della corruzione" che, in sinergia tra loro, hanno definito, tra l'altro, il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" ed il "Piano triennale di prevenzione della corruzione"; sono state identificate le aree di rischio, le attività volte ad assicurare il rispetto degli obblighi di informazione e comunicazione, il piano di formazione del personale interessato.

Importante è stata, altresì, la rivisitazione del piano di sfruttamento e valorizzazione del patrimonio immobiliare. In tale ambito si è deciso di concentrare, come meglio sarà esposto in seguito, tutte le attività in due macro poli (in zona Salaria ed in zona Appia) procedendo alla progressiva "liberazione" di diversi complessi immobiliari oggi condotti in locazione e di altri di proprietà, che potranno essere destinati alla cessione, entrambe le misure porteranno benefici a livello economico e finanziario.

Nel 2014 l'Istituto ha proseguito con la scelta di autofinanziare i significativi impegni di natura produttiva, progettuale, immobiliare, grazie ad un positivo andamento gestionale e finanziario; e ciò nonostante criticità come il perdurare 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.

In un momento non facile per l'economia italiana e per l'azienda, nel 2014 le leve gestionali hanno continuato a far perno sulla valorizzazione di un brand aziendale istituzionalmente accreditato, sulla capacità di rappresentare un solido punto di riferimento nel settore della stampa di sicurezza e sulla valorizzazione del ruolo di gestore di intere filiere nel campo della tracciabilità. Naturalmente le dinamiche economico-reddituali, in prospettiva, restano subordinate anche a variabili esogene, quali le scelte operate in ambito governativo ed i possibili mutamenti normativi cui l'Istituto è sottoposto per la sua stessa natura.

Gli impatti negativi che hanno riguardato, come accennato, la monetazione ordinaria, i ricettari medici e gli scontrini per il gioco lotto, allo stato da ritenersi strutturali, e quelli relativi ai cali generalizzati del fatturato in altri settori (inserzioni sulla GU, passaporti, patenti), che si auspica possano vedere una ripresa nel momento della ripartenza del contesto economico generale, possono essere mitigati e fronteggiati solo a fronte di uno scenario certo circa l'avvio del progetto relativo al documento d'identità elettronico di cui, allo stato, sono ancora in via di definizione gli aspetti regolatori.

Restano comunque aperte, all'attualità, rilevanti problematiche di natura giuridico-amministrativa legate al più generale complesso di norme regolanti l'attività dell'azienda, che limitano l'efficacia nel definire il processo di programmazione delle attività e di utilizzo delle risorse.

Le succitate condizioni sono state rappresentate più volte all'Azionista, da ultimo anche in occasione delle analisi compiute dal Commissario Straordinario per la revisione della spesa sulle società partecipate dalle Amministrazioni centrali.

I risultati conseguiti testimoniano l'impegno rispetto alle linee di indirizzo che l'Istituto si è dato nel corso degli ultimi anni; anche nel 2014 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, impatti 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 2014 si è caratterizzato per una ulteriore 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 2015 nel corso del quale, pur in presenza di timidi segnali di miglioramento del contesto economico, è prevista una diminuzione del valore della produzione, con il conseguente impatto negativo sulla situazione economico-patrimoniale della società;