

La voce è costituita prevalentemente da debiti verso fornitori e società del gruppo per forniture di beni e servizi, verso dipendenti e verso enti previdenziali ed assistenziali per i relativi contributi;

- i DEBITI TRIBUTARI: 441,3 milioni di euro aumentano di 29,2 milioni di euro e sono riferibili per 438,3 milioni di euro al solo debito per IVA differita. La rimanente parte è relativa alle imposte sui redditi di lavoro dipendente e assimilati sulle retribuzioni di dicembre e versate nel mese di gennaio 2015;
- il FONDO ONERI DI TRASFORMAZIONE: 17,1 milioni di euro, si riduce, secondo il piano finanziario di rimborso, di 7,1 milioni di euro per l'utilizzo a fronte degli interessi di competenza dell'esercizio sul mutuo assunto nel 2003 con la Depfa-Deutsche Pfandbriefbank;
- GLI ALTRI FONDI PER RISCHI ED ONERI: 156,7 milioni di euro, al netto degli utilizzi (8,5 milioni di euro), degli accantonamenti (di cui 5,3 milioni di euro straordinari) e di alcune riclassifiche. Sono stati costituiti a fronte di vertenze giudiziarie, contenziosi ed oneri industriali. In linea con quanto operato nel corso del precedente anno e tenuto conto di quanto già comunicato dal MEF nello scorso esercizio circa il ritenere ancora insolute le questioni relative al rimborso delle spese di trasporto sostenute nel periodo 2002-2006, si è provveduto ad aggiornare la stima relativa all'effetto finanziario del periodo trascorso, al fine di riflettere i maggiori tempi di incasso rispetto a quelli usualmente applicati.

In tale voce trovano allocazione anche i fondi di ammortamento per la quota riferibile – fino al 31 dicembre 2013 – ai terreni che, in applicazione del principio OIC 16, sono stati appostati per fronteggiare future esigenze connesse a bonifiche dei terreni stessi.

La POSIZIONE FINANZIARIA NETTA: si presenta positiva per 307 milioni di euro. È composta da disponibilità e crediti finanziari a breve per 457 milioni di euro, la cui variazione rispetto al 2013 (416,3 milioni di euro) è da ricondurre alla vendita di BTP, per un valore di circa 50 milioni di euro, acquistati negli esercizi precedenti. L'indebitamento a breve è invece pari a 27 milioni di euro, mentre i debiti finanziari a medio e lungo termine sono pari a 124 milioni di euro. In particolare:

- per 144,1 milioni di euro (117,8 milioni di euro, oltre l'esercizio e 26,3 milioni di euro entro l'esercizio) sono riferibili all'operazione di *structured loan facility* effettuata nel 2003 con la Depfa, a fronte delle annualità da incassare dal MEF; essi trovano, pertanto, la loro naturale contropartita nel credito iscritto verso lo Stato per versamenti da ricevere, per capitale ed interessi, per complessivi 164,1 milioni di euro;
- per 6 milioni di euro (5,8 milioni di euro, oltre l'esercizio e 0,1 mila euro entro l'esercizio) al debito residuo per i mutui concessi dalla Cassa Depositi e Prestiti e scadenti il 31 dicembre 2035;
- per 0,6 milioni di euro (0,5 milioni di euro, oltre l'esercizio e 0,1 mila euro entro l'esercizio) al mutuo contratto in anni precedenti dalla incorporata Bimospa per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico.

<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (valori in €/000)</b>	<b>ENTRO L'ESERCIZIO</b>	<b>OLTRE L'ESERCIZIO</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2013</b>
Disponibilità e crediti finanziari a breve	457.105	0	457.105	416.252
Verso banche	(104)	(511)	(615)	(716)
Verso altri finanziatori	(26.455)	(123.476)	(149.931)	(175.238)
<b>Totale</b>	<b>430.546</b>	<b>(123.987)</b>	<b>306.559</b>	<b>240.298</b>

## IL RENDICONTO FINANZIARIO

<b>RENDICONTO FINANZIARIO (in €/000)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Totale disponibilità monetarie nette inizio esercizio</b>	<b>416.252</b>	<b>504.445</b>
Risultato d'esercizio	56.616	71.075
Imposte su reddito	28.489	31.000
Interessi passivi	351	362
Dividendi	0	(42)
Plusvalenze/Minusvalenza da attività	95	(50)
<b>Risultato d'esercizio rettificato da elementi non monetari</b>	<b>85.551</b>	<b>102.345</b>
Ammortamenti e svalutazioni	31.713	28.190
Accantonamento TFR	5.719	5.949
Accantonamento ai Fondi	6.917	3.490
<b>Rettifiche elementi non monetari che non hanno contropartita CCN</b>	<b>44.349</b>	<b>37.629</b>
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>129.900</b>	<b>139.974</b>
Rimanenze	1.604	2.741
Crediti verso clienti	(18.927)	(34.571)
Debiti verso fornitori	(10.986)	(4.235)
Risconti e Ratei attivi e passivi	(1.372)	(382)
Altre attività e passività	(1.320)	(35.241)
Acconti	92	744
<b>Totale variazioni capitale circolante netto</b>	<b>7.773</b>	<b>(29.530)</b>
<b>Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>137.673</b>	<b>110.444</b>
Interessi pagati	(3.861)	(362)
Fondi oneri di trasformazine	(4.149)	(8.749)
Imposte sul reddito pagate	(36.428)	(73.090)
Dividendi incassati	0	42
Utilizzo del fondo TFR	(6.589)	(8.366)
Utilizzo dei fondi	(8.523)	(6.841)
<b>Totale altre rettifiche</b>	<b>(59.820)</b>	<b>(97.366)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale</b>	<b>77.853</b>	<b>13.078</b>
Investimenti di immobilizzazione:		
Immateriali	(633)	(1.308)
Materiali	(28.543)	(15.262)
Cessione di immobilizzazioni	29	91
Partecipazioni	574	(74)
Crediti e altri titoli	(408)	1.428
<b>Flusso monetario da attività di investimento in immobilizzazioni</b>	<b>(28.981)</b>	<b>(15.125)</b>
Apporti patrimoniali Ministero delle Finanze	32.817	32.817
Dividendi erogati	(60.000)	(60.000)
Riserve erogate ai sensi Decreto Legge 66/2014	(5.670)	0
Operazioni finanziarie	50.242	(34.656)
Rimborso finanziamenti	(25.408)	(24.307)
<b>Flusso monetario da attività di finanziamento</b>	<b>(8.019)</b>	<b>(86.146)</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide</b>	<b>40.853</b>	<b>(88.193)</b>
<b>Totale disponibilità monetarie nette fine esercizio</b>	<b>457.105</b>	<b>416.252</b>



In particolare:

*I Flussi finanziari della gestione reddituale monetari* sono positivi per 78 milioni di euro dopo aver pagato imposte nell'esercizio per 36 milioni di euro, stanziato ammortamenti e svalutazioni per circa 32 milioni di euro e stanziato imposte dell'esercizio per 28 milioni di euro.

L'autofinanziamento ha raggiunto circa gli 85 milioni di euro.

*I Flussi monetari derivanti dall'attività di investimento* in macchinari ed impianti nonché attrezzature, software e licenze d'uso hanno assorbito risorse per circa 29 milioni di euro (più analiticamente indicati nella sezione "Investimenti").

*I Flussi monetari derivanti dall'attività di finanziamento* hanno assorbito risorse per 8 milioni di euro. In particolare gli apporti patrimoniali del Ministero dell'Economia e delle Finanze incassati nell'anno (32,8 milioni di euro) sono stati utilizzati, in coerenza con l'operazione in più occasioni descritta, per il rimborso della rata (quota capitale e quota interessi) del finanziamento ottenuto dalla *Depfa-Deutsche Pfandbriefbank*. Inoltre il versamento del dividendo per 60 milioni di euro, nonché il versamento della riserve disponibili per 5,7 milioni di euro, in virtù di quanto previsto dal Decreto Legge n. 66 del 24 aprile 2014 (articolo 20), sono stati in parte compensati dalla vendita di titoli in portafoglio per circa 50 milioni di euro.

## IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA COMPLIANCE NORMATIVA

Il Sistema di Controllo Interno è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali. Esso contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli, e concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

L'attuale Sistema di Controllo Interno dell'Istituto è il risultato di successive integrazioni ed aggiornamenti, finalizzati a implementare un modello di *governance* sempre più evoluto ed in linea con i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale. A tal fine la società adotta un sistema coordinato e integrato a presidio dei rischi di mancata conformità alle disposizioni normative.

In particolare, l'Istituto ha adottato, sin dal 2004, un proprio "Modello di organizzazione, gestione e controllo" in attuazione del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, affidando a un Organismo di Vigilanza – dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo – il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento. Tale Modello, che configura un sistema strutturato e organico volto a prevenire il rischio di commissione dei cosiddetti "reati amministrativi", si ispira alle indicazioni fornite nelle "Linee Guida" di Confindustria ed è conforme ai requisiti indicati dal D.Lgs. 231/01 e s.m.i.

In un quadro di riferimento più ampio, al Modello si aggiunge il Codice Etico, anch'esso approvato per la prima volta nel 2004 e distribuito a tutti i dipendenti, con il quale l'azienda ha declinato gli orientamenti generali e i valori guida che, all'interno dell'organizzazione, devono governare le scelte

di ciascuno nel rispetto di leggi, regolamenti e di ogni altra disposizione che disciplini le attività aziendali.

Nel corso del 2014 il Modello e il Codice Etico sono stati oggetto di aggiornamento, al fine di tener conto delle dinamiche evolutive interne ed esterne all'azienda e di recepire le novità normative che hanno concorso ad ampliare e/o modificare il novero dei reati "presupposto" riconducibili al D.Lgs. 231/01.

Per garantire la corretta attuazione del Modello e dei principi contenuti nel Codice Etico, l'Istituto ha predisposto un nuovo piano di informazione e formazione integrato, che sarà svolto in modo differenziato rispetto ai ruoli e alle responsabilità organizzative, con appositi interventi formativi previsti nel corso del 2015, al fine di garantirne la corretta e completa divulgazione e conoscenza a tutti i dipendenti di tali documenti, nonché il loro rispetto nello svolgimento delle attività lavorative.

L'Organismo di Vigilanza, nominato ai sensi del D.Lgs. 231/01, ha garantito il presidio delle segnalazioni da parte dei terzi e delle informazioni periodicamente ricevute dai responsabili dei processi identificati "a rischio reato"; l'attività svolta non ha evidenziato fatti specifici che necessitassero di interventi in relazione alle previsioni del Modello e del Codice Etico dell'Istituto. L'Organismo ha riferito periodicamente al Consiglio di Amministrazione sull'andamento delle proprie attività.

In tale contesto, la Direzione Internal Auditing, il coordinamento della cui attività – a far data dal mese di febbraio 2015 – è affidato al Presidente del Consiglio di Amministrazione, assiste l'organizzazione nel perseguitamento dei propri obiettivi, supportando il vertice aziendale e il management attraverso un'attività professionale indipendente volta a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance*.

Nel corso del 2014 è proseguito il piano avviato nel corso degli anni precedenti e finalizzato all'allineamento dell'attività di audit agli standard internazionali e alle *best practices* di riferimento, con l'obiettivo di predisporre un progetto di rimodulazione organizzativa, metodologica e dei sistemi di supporto.

È stato impostato, perciò, un percorso di progressiva copertura dei principali processi aziendali, da realizzarsi nel medio/lungo periodo, secondo una logica di analisi dei rischi che assicuri la valutazione sull'adeguatezza del complessivo sistema di controllo interno, supportando, tra l'altro, gli adempimenti del Dirigente Preposto ex lege 262/05 e i piani di verifica dell'Organismo di Vigilanza.

Nel corso del 2014, in seguito alle disposizioni che via via hanno ampliato l'ambito di applicabilità della normativa anche agli enti di diritto privato in controllo pubblico, l'Istituto ha progressivamente posto in essere gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza di cui alla Legge n. 190 del 2012 (cd. Legge anticorruzione) e ai D.Lgs. n. 33 (Trasparenza) e 39 del 2013 (inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e gli enti privati in controllo pubblico).

Per quanto concerne tali ambiti, la società ha optato per la piena applicazione delle norme citate, anticipando quanto indicato nel "Documento condiviso dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione" pubblicato nel mese di dicembre 2014, con riferimento alle società controllate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze o da altre pubbliche amministrazioni, integrando le informazioni pubblicate sul proprio sito web istituzionale.

In materia di trasparenza, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 24 gennaio 2014, è stato nominato il Responsabile per la Trasparenza (RT).

Il RT ha predisposto il “Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità” (PTTI), nel quale sono individuate misure e modalità per l’adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2014 è stato nominato il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC).

Il RPC ha elaborato, sulla base delle informazioni e notizie rese dai responsabili delle strutture aziendali, il “Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione” (PTPC), che costituisce documento programmatico di IPZS e in cui confluiscano finalità, istituti e linee di indirizzo.

Nella fase di predisposizione del Piano si è tenuto in debita considerazione il “Modello 231”, all’interno del quale sono già previste misure di mitigazione del “rischio corruzione”, commessa nell’interesse o vantaggio dell’ente, che devono intendersi integrative del suddetto Piano.

Il PTPC e il PTII sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 ottobre 2014 e saranno oggetto di formazione a tutti i dipendenti.

Con specifico riferimento al sistema di controllo interno sull’informatica finanziaria, in linea con le previsioni dello Statuto, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ha svolto la propria attività di predisposizione di adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d’esercizio e del bilancio consolidato, rivisitando le procedure esistenti e dando una più puntuale definizione di specifiche procedure per la stesura del bilancio d’esercizio e del bilancio consolidato ove, per le stesse, è risultato necessario un aggiornamento; è stato, altresì, confermato un articolato sistema di attestazioni interne, da parte delle funzioni aziendali e delle società del gruppo, circa il corretto svolgimento delle attività propedeutiche alla formazione del bilancio.

Per adempiere ai compiti attribuiti, il Dirigente Preposto si avvale, per l’attività di verifica sull’adeguatezza ed effettivo funzionamento del modello di controllo adottato, anche della collaborazione della Direzione Internal Auditing.

Nel corso dell’esercizio è proseguita l’attività di valutazione dei processi aziendali che hanno un impatto sul bilancio, e quindi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società, nei limiti e in coerenza con i compiti attribuiti dallo Statuto. Stante la responsabilità individuale, nell’ambito dell’organizzazione aziendale, circa la correttezza dei dati prodotti, il loro controllo e l’alimentazione dei flussi informativi relativi, nel corso dell’anno sono stati svolti numerosi test per verificare l’effettività e l’efficacia dei controlli, con particolare riferimento a quelli che debbono essere svolti direttamente dai responsabili dei processi aziendali, test condotti sia dal Dirigente Preposto che dall’Internal Auditing. I relativi esiti sono stati comunicati e analizzati con i responsabili delle strutture, cui spetta il mantenimento di un adeguato sistema di controllo interno, che garantisca l’attendibilità delle informazioni finanziarie.

L’identificazione e valutazione dei controlli nei diversi ambiti aziendali, secondo una modalità integrata ed omogenea, ha permesso di esprimere valutazioni coerenti circa l’adeguatezza dei controlli esistenti e favorisce il coordinamento dell’attività di controllo svolta dai diversi soggetti, rafforzando così l’azione di *governance* e assicurando una più ampia copertura dei rischi aziendali.

Nell’ambito del continuo aggiornamento delle procedure, l’Istituto è impegnato in un processo di costante aggiornamento della documentazione dei processi amministrativo-contabili; in un’ottica di armonizzazione del complessivo disegno del Sistema di Controllo Interno, inoltre, sono stati ridefiniti i presidi di controllo inerenti i rischi amministrativo-contabili, al fine di favorire la valutazione integrata dei rischi aziendali da parte dei vari soggetti che, a diverso titolo, sono chiamati a valutare l’efficacia e l’efficienza di tale Sistema.

Tale attività assumerà una intensità ancora maggiore nel corso del 2015, per tener conto delle diverse modifiche organizzative introdotte tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015, modifiche i cui effetti andranno valutati al fine di apportare i dovuti aggiornamenti alle procedure aziendali.

Con riferimento alla disciplina in materia di privacy si è provveduto alla predisposizione del Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS); è stata altresì svolta la consueta attività di verifica e aggiornamento dei presidi a tutela dei "rischi informatici". L'Istituto ha, inoltre, costantemente monitorato i processi aziendali e posto in essere tutte le procedure volte a controllare e monitorare l'osservanza, da parte delle strutture aziendali, degli adempimenti vigenti in materia, attuando anche un ciclo di audit interno.

Nell'ambito delle iniziative tese a sviluppare ed implementare una attenta politica e gestione dei rischi relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, di cui al D.Lgs. 81/2008, l'Istituto ha avviato, su base volontaria, il processo di "Certificazione Sicurezza" del proprio Modello di Organizzazione e Gestione, secondo la norma BS-OHSAS 18001:2007.

La sua adozione, pur non essendo un obbligo di legge, consente di valutare la conformità del modello organizzativo e, se coerente con quanto previsto dall'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 ed efficacemente attuato, ha efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni (D.Lgs. 231/2001).

Nel corso del 2014 in vista dell'audit esterno, che verrà condotto da una società di certificazione, il cui superamento è condizione indispensabile per ottenere la certificazione BS-OHSAS 18001:2007, è stato condotto un ciclo di verifiche interne al fine di valutare, in via preliminare, la conformità normativa e la corretta applicazione gestionale del Modello. Tali verifiche hanno interessato tutti i siti aziendali e tutte le figure professionali coinvolte nel processo di protezione e prevenzione della salute e sicurezza in azienda. I risultati delle verifiche sono stati, quindi, approfonditi e condivisi con le strutture coinvolte, in un'ottica di miglioramento del sistema di gestione adottato.

Continuo è stato il monitoraggio dei parametri tecnici relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, e costante è stato l'aggiornamento dei documenti di valutazione del rischio e l'adeguamento delle strutture e dei mezzi di protezione necessari al fine di garantire, nel tempo, il miglioramento del livello di sicurezza dei luoghi di lavoro. In rispondenza ai requisiti cardine del Modello e della norma BS-OHSAS 18001:2007, sono proseguiti gli interventi formativi di tutte le figure professionali coinvolte nel processo di protezione e prevenzione della salute e sicurezza in azienda.

Con specifico riferimento alla tutela dell'ambiente, nel corso del 2014 è proseguito il percorso verso la "Certificazione Ambientale" secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004, predisponendo la documentazione di sistema necessaria. In particolare è stato predisposto il Manuale del Sistema di Gestione per l'Ambiente – che descrive, documenta, coordina e integra la struttura organizzativa, le responsabilità e le attività che regolano l'istituzione e il funzionamento del Sistema di Gestione per l'Ambiente adottato dall'Istituto – e sono state approvate le procedure gestionali, le istruzioni operative e la modulistica relativa.

In vista dell'audit che verrà condotto da una società di certificazione, è stato definito un ciclo di verifiche interne al fine di valutare l'idoneità e la corretta applicazione del Sistema di Gestione per l'Ambiente. Tali verifiche interesseranno tutti i siti aziendali e tutte le figure professionali coinvolte nel processo di gestione della qualità ambientale.

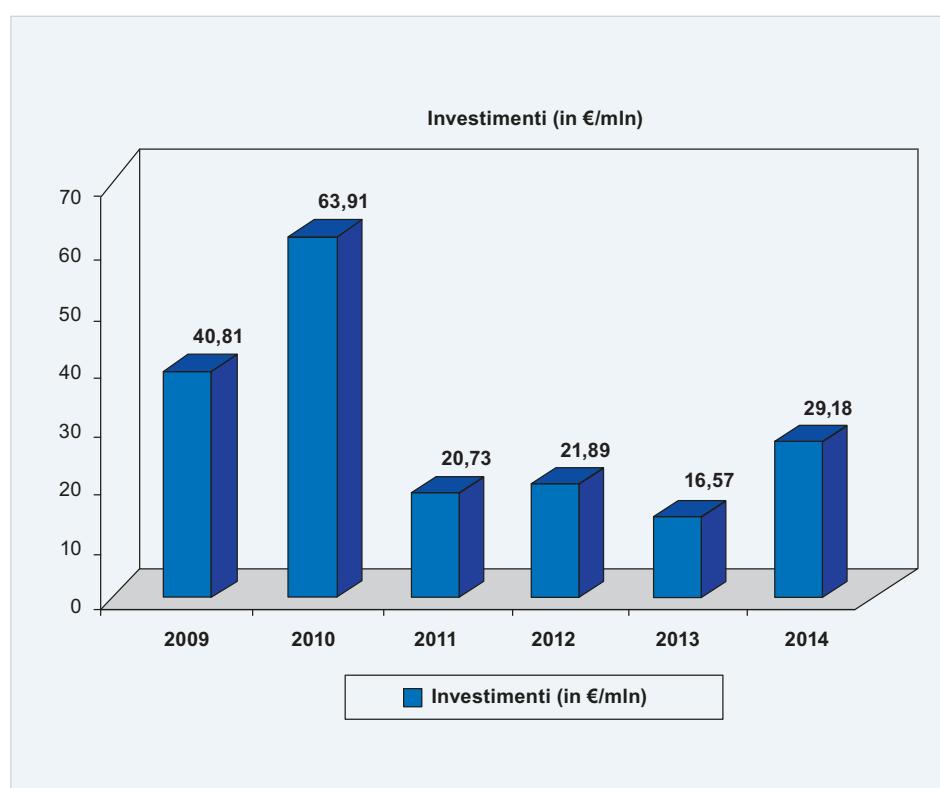
Anche con riferimento al Sistema di Gestione per l'Ambiente adottato, è proseguito l'intervento formativo di tutte le strutture coinvolte nelle attività ambientali.

## INVESTIMENTI

Nel corso del 2014 si sono intensificati gli impieghi di risorse finanziarie dedicate al rinnovo di tutta l'infrastruttura produttiva e della parte strutturale.

I nuovi investimenti sono stati pari ad oltre 29 milioni di euro, in significativo aumento rispetto al precedente esercizio.

Una quota considerevole di tale aumento è relativa al rinnovo delle infrastrutture hardware e software necessarie a garantire il mantenimento del sistema di emissione e gestione dei documenti elettronici, ivi inclusa la installazione di nuove postazioni presso i punti di rilascio (questure, commissariati, ambasciate e consolati).



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

INSEDIAMENTI PRODUTTIVI (in €/000)	2014	%	2013	%	2012	%
Officina Carte Valori e Produzioni Tradizionali	3,64	12,48	6,31	38,08	9,46	43,22
Foggia	2,31	7,92	1,49	8,99	1,69	7,72
Zecca	0,92	3,15	0,56	3,38	6,82	31,16
Verrès	0,22	0,72	0,17	1,03	0,00	0,00
Business Solutions	20,38	69,87	6,64	40,07	1,87	8,54
Funzioni Centrali	1,71	5,86	1,40	8,45	2,05	9,36
<b>Totali</b>	<b>29,18</b>	<b>100,00</b>	<b>16,57</b>	<b>100,00</b>	<b>21,89</b>	<b>100,00</b>

Gli investimenti più significativi realizzati nel corso del 2014 sono:

- *per l'Officina Carte Valori e Produzioni Tradizionali:*
  1. sette macchine contafogli per la verifica delle carte valori;
  2. la modifica della vasca galvanica di nichelatura esistente, al fine di aumentare la produzione interna delle lastre microincise per la laminazione dei documenti di sicurezza;
  - 3 un impianto di numerazione laser, dotato di sfogliatore per documenti in formato card con sistema di caricamento in continuo, trasporto controllato delle tessere, sistema di marcatura laser, sistema controllo della qualità della numerazione e della sequenza e gestione differenziata dell'uscita della tessera a seconda del risultato del processo di personalizzazione;
  - 4 due magazzini verticali a cassetti traslanti automatici per rulli per stampa calcografica (stoccaggio degli inchiostri e dei rulli inchiostratori);
  5. macchine fustellatrici per la produzione di bollini farmaceutici;
  6. l'*upgrade* delle macchine per la produzione dei tasselli tabacchi;
  7. la fornitura di numeratori a supporto dell'impianto per la produzione dei contrassegni adesivi DOC e DOCG;
  8. l'implementazione di componenti hardware e software sugli impianti utilizzati per la produzione dei passaporti elettronici a seguito dell'introduzione di un nuovo microprocessore così come previsto dalla Commissione Europea (Decisione n. C (2011) 5499 del 4/8/2011);
  9. l'impianto di lappatura per lastre metalliche;
- *per lo Stabilimento di Foggia:*
  1. lavori di impiantistica, di adeguamento e miglioramento dei locali produttivi anche alla luce delle verifiche condotte dall'Istituto Superiore di Sanità circa la presenza di formaldeide;
  2. l'*up grade* dell'infrastruttura software ed hardware produttiva;
  3. l'acquisto di fustellatrici a supporto della linea produttiva bollini farmaceutici;
  4. l'acquisto di una macchina contatrice;
  5. l'impianto oleodinamico a supporto del gruppo presse della 1<sup>a</sup> macchina continua.
- *per la Sezione Zecca:*
  1. l'impianto di burattatura che consente la lucidatura ed il trattamento antiossidante dei tondelli;
  2. il forno a colata continua verticale per argento in sostituzione del vecchio forno esplosivo nello scorso esercizio;
  3. un sistema automatico di misura utilizzato nell'ambito dei controlli di qualità per la monetazione euro;
  4. sei macchine contavolgi monete;
- *per lo Stabilimento di Verrès*
  1. lavori di impiantistica, di adeguamento e miglioramento dei locali produttivi;
  2. l'*up grade* sull'impianto di lucidatura;
- *per le Funzione Centrali e Business Solution:*
  1. il rinnovo ed implementazione dell'infrastruttura periferica per il rilascio di PE e PSE;
  2. l'implementazione di nuovi ambienti Data Base attraverso nuovi software ed hardware integrativi al fine di potenziare e migliorare l'infrastruttura esistente;

## RISORSE UMANE ED ORGANIZZAZIONE - RELAZIONI INDUSTRIALI

Alla data del 31 dicembre 2014 le risorse umane dipendenti dell'Istituto erano pari a 1759 unità, 31 in meno rispetto al 31 dicembre 2013.

L'anno appena trascorso ha visto l'utilizzo generalizzato del contratto a tempo determinato per sopperire alle necessità relative ai picchi di produzione che si sono man mano evidenziati, senza influire sul numero delle risorse stabili in forza all'Istituto.

Le assunzioni sono state 30, di cui 27 unità per lo Stabilimento di Foggia, con qualifica operaia e contratto a tempo determinato, nell'ambito dell'area di produzione delle targhe; 3 unità nell'ambito delle strutture centrali, di cui 2 con contratto a tempo determinato, per la sostituzione di personale in maternità, ed una con contratto a tempo indeterminato.

Nel corso del 2014 sono cessate dal servizio 61 risorse, il 23% delle quali attraverso lo strumento dell'incentivo all'esodo, il 59% per scadenza naturale del contratto di lavoro a tempo determinato, il rimanente 18% da uscite con diverse motivazioni (dimissioni, decesso, risoluzioni unilaterali). Hanno lasciato il servizio 2 dirigenti, 8 direttivi, 9 impiegati e 42 operai. Ulteriori 3 dirigenti hanno cessato il rapporto di lavoro con effetto dal 1° gennaio 2015.

È proseguito, in linea con lo scorso anno, l'utilizzo di risorse con contratto di somministrazione a tempo determinato per le esigenze della Direzione ICT & Business Solutions. Al 31 dicembre 2014 le risorse inserite con questo tipo di contratto sono 87; includendo il personale in somministrazione le risorse complessivamente attive in azienda sono 1846, 13 in più rispetto al 2013.

La ripartizione delle risorse umane per insediamenti produttivi e per qualifica funzionale, comparata nel totale, con il valore puntuale alla fine dell'anno precedente, è la seguente:

INSEDIAMENTI PRODUTTIVI	DIRIGENTI ED IMPIEGATI	OPERAII	2014	PERSONALE IN SOMMINISTRAZIONE	TOTALE 2014	TOTALE 2013
Officina Carte Valori e Produzioni Tradizionali	247	489	736	0	736	746
Foggia	90	150	240	0	240	241
Zecca	70	90	160	0	160	173
Verrès	11	21	32	0	32	31
Business Solutions	109	4	113	39	152	128
Funzioni Centrali	454	24	478	48	526	514
<b>Totale</b>	<b>981</b>	<b>778</b>	<b>1.759</b>	<b>87</b>	<b>1.846</b>	<b>1.833</b>

L'età media alla fine del 2014 è pari a 51 anni, in leggero aumento rispetto allo scorso esercizio (49 anni), il 62% circa del personale ha un'età superiore alla media, il 6,5% ha età inferiore ai 30 anni.

SESSO/ETÀ	20 ≤ ETÀ ≤ 30	31 ≤ ETÀ ≤ 40	41 ≤ ETÀ ≤ 50	51 ≤ ETÀ ≤ 60	OVER 60	TOTALI	%
Femmine	12	92	81	258	25	468	27
Maschi	102	130	249	626	184	1.291	73
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>222</b>	<b>330</b>	<b>884</b>	<b>209</b>	<b>1.759</b>	<b>100</b>

L'analisi della composizione degli organici evidenzia che il 69% delle risorse umane dell'Istituto ha un titolo di studio medio – alto.

La tabella sotto indicata pone in evidenza la distribuzione per qualifiche e livello di scolarità conseguito:

QUALIFICA/SCOLARITÀ	LAUREA	DIPLOMA	MEDIA	ELEMENTARE	TOTALI
Dirigenti e direttivi	196	167	11	0	374
Impiegati	57	421	126	3	607
Operai	1	372	393	12	778
<b>Totali</b>	<b>254</b>	<b>960</b>	<b>530</b>	<b>15</b>	<b>1.759</b>
%	14,44	54,58	30,13	0,85	100,00

Nel corso dell'esercizio le giornate teoricamente lavorabili pro capite sono pari a 243, una in meno rispetto all'anno precedente, in relazione alla diversa distribuzione delle festività infrasettimanali.

La differenza tra le giornate lavorabili e quelle lavorate medie pro capite risulta in aumento rispetto al 2013. Le assenze medie sono più alte di circa una giornata (53 rispetto a 52), giornata che, analizzando la distribuzione delle motivazioni delle assenze (ferie e festività) e per altri motivi, è da attribuire ad una maggiore fruizione di ferie.

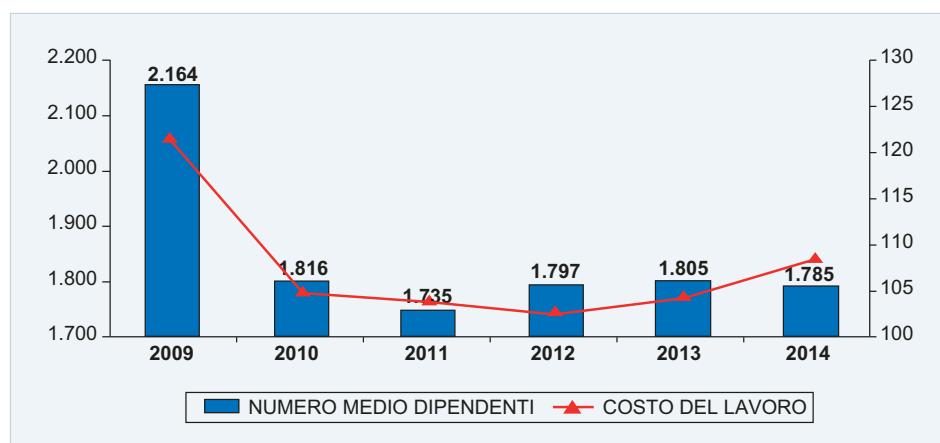
Il tasso di assenza dal lavoro evidenzia una sostanziale stabilità, attestandosi al 12,6%. Tenendo conto della distribuzione per struttura organizzativa delle risorse, l'indice in argomento mostra variazioni sopra la media, ma in calo, per l'Officina Carte Valori (13,9% rispetto al 14,4%) e per Business Solutions (12,8% rispetto al 14,0%); in aumento per la Zecca (15,2% rispetto al 14,0%); le strutture centrali (13,3% rispetto al 12,2%); ben al di sotto della media, ma in leggero aumento, per Foggia (6,5% rispetto al 6,4%).

Per quanto riguarda l'utilizzo del lavoro straordinario, si è registrata una ulteriore riduzione delle prestazioni rese, evidenziando un decremento di circa il 19% rispetto al 2013.

Il costo del lavoro si attesta a 105,7 milioni di euro, in aumento rispetto al periodo precedente dell'1,6%. Tale aumento è da correlare essenzialmente all'aumento del personale con contratto di somministrazione, il cui numero passa da 43 unità nel 2013 a 87 unità a fine 2014, con un'incidenza sul costo totale pari a 2,8 milioni di euro, ammontare superiore rispetto alla diminuzione di circa un punto percentuale per effetto della riduzione di oltre 20 risorse medie verificatasi nel corso dell'anno.

Nel 2014 hanno trovato applicazione la 2^ tranne di aggiornamento dei minimi contrattuali per i dipendenti, la 1^ tranne del rinnovo del CCNL oltre all'indennità di *vacatio* contrattuale.

La diminuzione delle prestazioni straordinarie ed il contenimento del coefficiente di rivalutazione del TFR hanno determinato un impatto rispetto all'anno precedente di circa 0,8 milioni di euro.





Stabilimento OCV e Produzioni Tradizionali  
Fustellatrice per la produzione di bollini farmaceutici - PRATI VEGA PLUS

Nel corso dell'esercizio è proseguita l'attività, già avviata negli anni precedenti, di analisi e valutazione dell'adeguatezza della struttura organizzativa e delle risorse apicali, al fine di valutarne l'aderenza a supportare il processo di riorientamento strategico dell'azienda.

In linea con quanto stabilito dalle linee strategiche aziendali contenute nel piano strategico e nell'ottica di un progressivo miglioramento della gestione aziendale, sono stati apportati interventi organizzativi su diverse direzioni per le quali si è ritenuto di particolare importanza definire le attività secondo logiche di efficace ed efficiente presidio dei processi lavorativi, focalizzandone le rispettive aree di responsabilità.

Nel 2014 è continuata l'attività di ridisegno della microstruttura che ha visto, e continuerà a vedere, progressivi adeguamenti per il raggiungimento di un più razionale ed efficiente utilizzo delle risorse.

In particolare, la Direzione Acquisti è stata strutturata in modo polifunzionale, applicando alla struttura un approccio di tipo matriciale. Tale intervento, attraverso l'identificazione di figure professionali dedicate alle specifiche realtà produttive/strutture, ha avuto lo scopo di garantire una più efficiente risposta alle singole esigenze di assicurare la focalizzazione su specifiche tematiche tecnico/operative.

È stata definita la figura di "Responsabile Centrale Sicurezza Salute e Ambiente", il cui scopo primario è quello di condurre un puntuale *risk assessment*, mantenendo un appropriato livello di attenzione, conoscenza (anche della normativa) e preparazione, al fine di introdurre tutte le azioni correttive per mitigare i rischi in tema di ambiente di lavoro (sicurezza), ambiente esterno e salute dei lavoratori, introducendo le misure preventive adeguate e recependo le problematiche sull'ambiente e sulla sicurezza e la salute dei lavoratori derivanti dalle attività aziendali, con particolare riferimento a quelle degli stabilimenti, fornendo adeguato supporto alla loro soluzione.

È stata creata la struttura "Organizzazione e Sviluppo", al fine di assicurare il coordinamento di tutte le attività omogenee con riferimento al reclutamento e selezione, formazione, organizzazione e sviluppo delle risorse umane, ivi inclusa la pianificazione dei percorsi di carriera, il *succession plan*, la politica retributiva ed il *performance management*.

Nell'anno 2014 è stata effettuata attività di formazione ed addestramento per oltre 11.500 ore rivolta a circa 1030 dipendenti. Gli interventi formativi hanno interessato diversi ambiti professionali e tecnici, focalizzandosi sui temi della salute, sicurezza ed ambiente e sullo sviluppo delle competenze specialistiche delle professionalità presenti in azienda.

L'Azienda, per finanziare nell'insieme l'attività formativa, ha investito circa 253 mila euro, utilizzando il contributo di Fondimpresa per un importo di circa 163 mila euro.

Nel corso dell'esercizio sono state sottoscritte diverse intese sindacali riguardanti temi collegati alle specificità dei singoli siti produttivi per una migliore efficienza del lavoro, nonché per l'indispensabile incremento della competitività e del potenziamento del ruolo produttivo aziendale.

In particolare, nel mese di gennaio si è proceduto alla sottoscrizione di un "Protocollo di Intenti" con una delegazione nominata dai Segretari Generali delle rispettive OO.SS. di categoria, firmatarie del CCNL vigente. Nel documento, anche alla luce dei provvedimenti normativi che hanno riguardato la Società (Decreto MEF del 23/12/2013 ed i commi dal 563 al 568 dell'art. 1 della legge 27 dicembre 2013 n. 147, c.d. Legge di Stabilità), si è convenuto di avviare un articolato programma di lavoro che, nel quadro

di un processo di progressiva internalizzazione di alcune attività e anche attraverso specifici interventi di riqualificazione professionale, consenta una più ampia mobilità interna delle risorse dalle aree di lavoro che manifestano una contrazione produttiva, a quelle che, invece, necessitano di un rafforzamento organizzativo.

Nel protocollo, le Parti hanno concordato di definire un programma di lavoro sui temi relativi all'individuazione delle eventuali eccedenze in alcune aree organizzative e/o processi; alla razionalizzazione del costo del lavoro, nel quadro delle misure per il rafforzamento della *spending review*; all'adeguamento dell'insieme delle regole che fanno parte del sistema delle relazioni sindacali aziendali; alla realizzazione di un nuovo premio di risultato, più aderente alle esigenze di miglioramento dell'efficienza produttiva e della economicità gestionale.

Su tali presupposti, nel corso dell'anno, si sono effettuati diversi incontri, anche con le rappresentanze sindacali unitarie competenti, con la sottoscrizione di accordi riguardo a necessità tecnico-produttive e organizzative concernenti aspetti gestionali vari come: orario di lavoro (organizzazione lavoro giornaliero Stabilimento Zecca); trasferimenti/assegnazioni (Settori Francobolli e Passaporti Stabilimento OCV e PT); utilizzo di contratti di somministrazione a tempo determinato (Direzione ICT e BS), security e videosorveglianza, assunzioni a tempo determinato (Stabilimento Foggia).

Per lo Stabilimento di Verrès, in relazione al permanere della contrazione produttiva dei tondelli anche nell'anno 2014, si è proceduto a sottoscrivere il verbale di consultazione sindacale necessario per l'applicazione dell'istituto della cassa integrazione ordinaria dal mese di marzo a tutto il mese di dicembre.

Sono stati inoltre raggiunti accordi volti a migliorare alcune delle condizioni della polizza sanitaria a favore del personale non dirigente.

Nel mese di novembre si è convenuto che, attraverso un "accordo ponte", il premio di risultato relativo al 2014 sarà calcolato con le metodologie previste dagli accordi aziendali del 2011 e del 2012. Per gli anni 2015/2017 i nuovi criteri del premio di risultato dovranno essere più stringenti; in particolare, gli indicatori dovranno prevedere una maggiore connessione tra il premio stesso e l'andamento economico aziendale.

Infine, nel mese di dicembre è stata avviata la procedura di licenziamento collettivo prevista dagli artt. 24 e 4 della legge n. 223/1991 che riguarderà 190 dipendenti oltre ad alcuni dirigenti ritenuti strutturalmente eccedenti rispetto alle esigenze aziendali. Tale procedura è stata impostata nell'ottica di ridurre il personale prossimo all'età pensionabile e, al contempo, avviare un processo di cambio generazionale.

## INFORMATICA E TELEMATICA

Nel corso del 2014 è proseguita l'attività di adeguamento tecnologico delle infrastrutture di emissione del Passaporto Elettronico (PE), implementando le integrazioni necessarie ai circuiti di emissione dei documenti in conformità alle previsioni della Commissione Europea. Giova ricordare in merito che, a seguito delle decisioni prese in sede comunitaria, a far data dal 1° gennaio 2015 sui passaporti e sui permessi di soggiorno emessi dagli stati membri, è stato introdotto il nuovo meccanismo di sicurezza descritto dalle specifiche ICAO "TR – Supplemental Access Control for Machine Readable Travel Documents" (SAC). A tal riguardo sono state definite le caratteristiche tecniche dei nuovi microprocessori, da utilizzare per la produzione dei due



