

suoi confronti il riconoscimento della parte variabile per l'MBO⁷ 2015, nella misura di euro 45.000,00.

La tabella che segue evidenzia i compensi percepiti dagli organi di amministrazione e di controllo nel periodo di riferimento.

Si evidenzia, al riguardo, che gli emolumenti ex art. 2389, comma 3, cod. civ. del Presidente e dell'Amministratore delegato relativi agli esercizi 2015 e 2016 - sia nella componente fissa che in quella variabile - sono stati determinati in applicazione della normativa di cui al d.m. 24 dicembre 2013, n. 166 e al d.l. 24 aprile 2014, n. 66.

Tabella 1 - Compensi percepiti dagli organi di amministrazione e di controllo

CdA	2015		2016		2016	
	Art. 2389 c. 1		Art. 2389 c. 3		Art. 2389 c. 3	
		Fisso	Variabile		Fisso	Variabile
Presidente	31.000	30.000		31.000	30.000	
Amm. Delegato	16.000	147.000	45.000	16.000	147.000	45.000
Consiglieri	16.000			16.000		
SINDACI	2015			2016		
	Art. 2402			Art. 2402		
Presidente	25.200			25.200		
Sindaci	20.700			20.700		
ORGANISMO DI VIGILANZA	2015			2016		
Presidente	20.000			20.000		
Componenti	15.000			15.000		

Fonte: IPZS

2.2. Il Collegio sindacale

I compiti assegnati al Collegio sindacale, ai sensi dell'art. 2403 del codice civile, nel testo introdotto con la riforma del diritto societario sono:

- a) vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto sociale;

⁷ La gestione per obiettivi (in inglese *management by objectives*, da cui la sigla MBO) è un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati.

b) vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Nell'ambito di quest'ultimo compito, il Collegio sindacale è tenuto in particolare a verificare il corretto funzionamento dell'amministrazione societaria e valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Il Collegio sindacale esprime, inoltre, il proprio giudizio sul bilancio di esercizio, con apposita relazione agli azionisti allegata al medesimo documento contabile.

L'organo in esame non svolge invece funzioni di controllo contabile, in ossequio alla norma dell'art. 2409-bis, comma 2, del codice civile ed alla previsione dell'art. 20 dello Statuto IPZS, che demanda dette funzioni ad una società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della giustizia nonché all'Albo speciale della Consob.

Il Collegio sindacale si è riunito 7 volte nel corso del 2015 e ha effettuato una serie di audizioni con i dirigenti della società; in particolare, le audizioni hanno riguardato i titolari delle seguenti Direzioni: Affari Generali Legali e Societari, Amministrazione e Finanza, Acquisti e Servizi Generali, Personale e Organizzazione, Area Sicurezza e Tutela Aziendale, Area Salute Sicurezza sul Lavoro e Ambiente, nonché il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, analizzando i processi amministrativo-contabili e organizzativi e alla valutazione della loro adeguatezza. Il Collegio ha altresì incontrato i rappresentanti della società di revisione per il reciproco scambio di informazioni e dati sull'andamento della gestione aziendale, ai sensi dell'art. 2409-septies del codice civile.

Sempre nel periodo di riferimento sono state esaminate questioni relative ad aspetti gestionali quali il posizionamento della società controllata Editalia e il Protocollo di Vigilanza Collaborativa stipulato con l'ANAC, al fine di attivare una vigilanza preventiva finalizzata a verificare la conformità degli atti di gara alla normativa, a prevenire infiltrazioni criminali, a monitorare lo svolgimento delle procedure di gara e l'esecuzione dell'appalto.

Per quel che riguarda i compensi, si rinvia a quanto rappresentato nella tabella precedente.

2.3. La società di revisione contabile

Le funzioni di controllo contabile, consistenti nella verifica trimestrale della regolare tenuta della contabilità sociale e nella verifica della corrispondenza del bilancio alle scritture contabili, sono svolte come innanzi accennato, ai sensi dell'art. 2409-ter cod. civ e dell'art. 20 dello Statuto IPZS, da una società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della giustizia nonché all'Albo speciale della Consob.

La suddetta società, in conformità a quanto previsto dal citato articolo 2409-ter cod. civ. (ora articolo 14 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), svolge controlli, nel corso dell'esercizio, sulla regolare tenuta della contabilità sociale e sulla corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Per l'esercizio in esame, la società di revisione ha rilasciato attestazione positiva sulla situazione patrimoniale e finanziaria del gruppo IPZS.

3. L'ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI

Il *Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi* (di seguito SCIGR) 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. Esso ha lo scopo di contribuire a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli; concorre altresì ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti, nonché dello statuto sociale e delle procedure interne⁸.

L'attuale sistema di controllo interno dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A. è il risultato di successivi aggiornamenti ed integrazioni, finalizzati ad ottenere un modello di *governance* in linea con le *best practices* esistenti in ambito nazionale ed internazionale. Per rafforzare tale azione di *governance*, la Società adotta, già dal 2011, un sistema coordinato e integrato di controllo interno a presidio dei rischi di mancata conformità alle disposizioni normative, in costante recepimento degli aggiornamenti legislativi di riferimento.

Il SCIGR dell'Istituto coinvolge soggetti differenti cui sono attribuiti specifici ruoli e responsabilità, tra i quali l'Organismo di Vigilanza (di seguito OdV), la Direzione *Internal Auditing* (di seguito DIA) e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (di seguito RPCT), come di seguito indicato.

3.1. L'Organismo di Vigilanza

Nell'ambito del "Modello di organizzazione, gestione e controllo", IPZS ha previsto l'istituzione di un apposito Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento. L'OdV garantisce, inoltre, il presidio delle segnalazioni da parte dei terzi e delle informazioni periodicamente inviate dai responsabili delle funzioni aziendali che prendono parte ai processi "a rischio reato".

⁸ Secondo la definizione del *Codice di autodisciplina* deliberato nel 2015 dal Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana S.p.A.

L'OdV nell'attuale composizione è un organo collegiale, composto due membri esterni e da uno interno, nella persona del Direttore *Internal Auditing*, al quale non sono attribuiti incarichi operativi e che riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione.

L'OdV dispone di autonomi poteri di spesa sulla base di un preventivo annuale, approvato dal Consiglio di Amministrazione e predisposto tenendo conto del piano annuale delle attività. Il *budget* per il funzionamento dell'Organismo è stato fissato, per il periodo in esame, in 30 mila euro annui.

Nel 2015 non sono state peraltro sostenute spese.

In conformità alle attività di *reporting* definite nel Modello di organizzazione, gestione e controllo, l'Organismo di Vigilanza riferisce al Consiglio di Amministrazione in merito alle attività svolte, alle segnalazioni ricevute, alle violazioni del Modello accertate, agli interventi correttivi e migliorativi del Modello e al loro stato di realizzazione, nonché all'emersione di eventuali criticità e allo stato dei rapporti con il Collegio Sindacale e con le Autorità di Vigilanza. A tal fine, comunica e relaziona al Consiglio di Amministrazione e, sotto altro profilo, con frequenza semestrale redige una relazione sulle attività complessivamente svolte nel periodo o sulla necessità di opportuni interventi correttivi e migliorativi del Modello, sulla base del piano annuale delle attività.

L'OdV riferisce altresì al Consiglio di Amministrazione su eventuali violazioni del Modello, di cui sia venuto a conoscenza per segnalazione da parte dei dipendenti o che abbia accertato direttamente; fornisce ogni altra informazione ritenuta utile ai fini dell'assunzione di determinazioni urgenti da parte dell'organo amministrativo.

3.2. La Direzione *Internal Auditing*

La Direzione *Internal Auditing* (DIA) è coordinata dal Presidente e posta alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione, ai sensi dello Statuto sociale.

Nel corso degli ultimi anni (2014-2015) sono state attribuite alla DIA nuove competenze in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. In particolare, la nuova organizzazione, ridefinita nel mese di febbraio 2016⁹, prevede le seguenti strutture:

- “Attività di supporto al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza”;
- “*Compliance Audit e Audit di Processo*”, con il compito di realizzare gli interventi previsti dal Piano annuale di Audit, nelle diverse tipologie, e di supportare l'Organismo di Vigilanza nella gestione degli incarichi.

⁹ Cfr. Comunicazione Organizzativa n. 4/2016 del 22/02/2016.

La Direzione svolge le attività di verifica sui processi rilevanti attraverso una metodologia di valutazione integrata del SCIGR, al fine di coprire le diverse finalità di valutazione della *compliance* all'interno dello stesso incarico e ridurre gli impatti sull'operatività delle diverse unità organizzative aziendali.

Il Piano di Audit è caratterizzato dalle seguenti tipologie di audit: *Audit di Processo*¹⁰, *Compliance Audit*¹¹, *Audit Mirati*¹², *Follow-up*¹³ e *Analisi delle procedure aziendali*¹⁴.

La DIA ha relazionato periodicamente al Consiglio di Amministrazione e all'Organismo di Vigilanza sulle attività svolte e sui risultati più significativi in merito all'adeguatezza o funzionamento del Sistema di controllo interno, con riferimento alle rispettive aree di competenza.

3.3. Il Responsabile della Prevenzione della corruzione

Nel corso del 2014, in seguito alle disposizioni che hanno ampliato l'ambito di applicabilità della normativa anche agli enti di diritto privato in controllo pubblico¹⁵, l'Istituto ha posto in essere gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza di cui alla legge n. 190 del 2012 e ai d.lgs. n. 33 (Trasparenza) e n. 39 (inconferibilità e incompatibilità di incarichi) del 2013.

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, nella seduta del 22 settembre 2015, la nomina di un unico responsabile in materia di prevenzione della corruzione e per la trasparenza; ciò per ragioni organizzative di opportunità ed efficienza.

Tale scelta appare in linea con quanto prescritto dall'art. 43, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013¹⁶, come ribadito, peraltro, dalla determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 e dalla Direttiva del Mef del 25 agosto 2015, in materia di attuazione della normativa sulla prevenzione della corruzione e trasparenza.

Il Consiglio di Amministrazione di IPZS, nella seduta del 26 gennaio 2016, ha approvato il "Piano di Prevenzione della Corruzione"¹⁷ predisposto dal RPCT, andando a integrare, con l'adozione delle

¹⁰ Attività finalizzata alla valutazione del sistema di controllo a presidio degli obiettivi di controllo aziendali.

¹¹ Attività finalizzata alla verifica dell'osservanza della normativa esterna e/o interna, riferite a un determinato processo o area di business.

¹² Essi possono riguardare interventi finalizzati ad analizzare specifiche tematiche, svolti su richiesta degli organi di governo e controllo aziendali o del Management.

¹³ Attività volta ad assicurare che le azioni correttive, definite dal management in risposta ai rilievi e alle raccomandazioni di audit, siano state effettivamente implementate, oppure che il management abbia accettato il rischio di non attivare le azioni correttive.

¹⁴ Attività finalizzata alla valutazione della strutturazione e affidabilità del Sistema di Controllo Interno, in termini di adeguatezza del disegno dei controlli in via d'implementazione a presidio dei diversi obiettivi aziendali.

¹⁵ Tra questi assume particolare rilievo il d.l. n. 90/2014 convertito dalla legge n. 114/2014, che ha riformulato l'art. 11 del d.lgs. n. 33/2013, estendendo agli enti privati in controllo pubblico tutti gli obblighi previsti in materia di trasparenza.

¹⁶ Ai sensi del quale "All'interno di ogni amministrazione il responsabile per la prevenzione della corruzione, di cui all'articolo 1, comma 7, della legge n. 190/2012, svolge, di norma, le funzioni di Responsabile per la trasparenza".

¹⁷ La cui prima versione era stata approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 15/10/2014.

misure idonee a prevenire anche altri fenomeni di corruzione e illegalità all'interno delle Società, come indicati dalla l. n. 190 del 2012, il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. n. 231 del 2001, adottato sin dal 2004, secondo quanto definito dalle Determinazioni ANAC n. 8 e 12 del 2015.

4. IL PERSONALE

4.1. Numero, distribuzione, caratteristiche

Alla data del 31 dicembre 2015 l'organico complessivo di IPZS è pari a 1.574 unità, con un decremento di n. 185 dipendenti rispetto al 31 dicembre dell'anno 2014 (1.759 unità).

Alla fine dell'anno 2014 hanno avuto inizio le attività finalizzate alla razionalizzazione degli organici previste dal Piano industriale 2015 – 2017¹⁸, con l'apertura di una procedura di cui agli artt. 4 e 24 della legge n. 223/1991, che ha portato all'uscita di 262 risorse con un'età media di 60,3 anni.

Le uscite totali nel corso 2015 sono state 308, di cui 125 per esodo incentivato, 137 in mobilità, 14 per scadenza naturale (apprendisti o lavoratori a tempo determinato), 25 per dimissioni e 7 per altre motivazioni. In dettaglio, le uscite hanno riguardato 9 dirigenti, 7 quadri, 30 direttivi, 107 impiegati e 155 operai.

Nell'ambito del piano di *turn over*, si sono avute 123 assunzioni (età media 28 anni). Gli ingressi hanno riguardato 2 dirigenti, 3 quadri, 9 direttivi, 3 impiegati e 106 operai.

Nel complesso, il tasso di *turn over* del 2015 è stato pari al 26 per cento, a fronte del 5,1 per cento dell'anno precedente. Anche il personale dirigente è stato interessato dalla manovra, con una riduzione media pari a 6 unità ed un tasso del *turn over* del 48 per cento.

Alla fine del 2015, le risorse con contratto di somministrazione a tempo determinato sono 87 unità, come nel 2014, per un totale complessivo di 1661 unità attive in azienda.

Le variazioni di organico tra il 2014 e il 2015, (compresi, oltre alle assunzioni ed alle cessazioni dal servizio, i passaggi di qualifica) e la distribuzione tra le diverse sedi sono riassunte nella tabella che segue.

¹⁸ Del quale s'è fatto cenno nel precedente referto, cfr. il cap. 4.

Tabella 2 - Consistenza del personale

	31/12/2014						31/12/2015					
	dirigenti	quadri	impiegati direttivi	impiegati	operai	totale	dirigenti	quadri	impiegati direttivi	impiegati	operai	totale
STRUTTURE CENTRALI:												
Amministratore Delegato									3	2		5
Dir. Internal Auditing	1	1	2	3		7	1	1	2	3		7
Direzione Operativa	1	2	2	9	5	19	1		1	4		6
Area Amministrativa e Servizi	1	2	4	1		8	1	2	6	11		20
Corporate Security							1	2	4	11	2	20
Dir. Relaz. Ist., Immag. e Com. Arte Edi.	2	3	1	7		13						-
Dir. Attività Immobiliari		2	1	6		9	2	1	1	7		11
Dir. Acquisti	2	2	11	22		37	2	3	12	25	13	55
Dir. Affari Generali, Legali e Societari	2	6	11	19		38	2	5	11	15		33
Dir. Amm.ne e Finanza	1	2	8	43		54		3	8	36		47
Dir. Relazioni con la Clientela e Vendite	3	6	13	39		61						-
Dir.Sistemi Informativi e Soluzioni Integrate	1	8	54	87	4	154	2	17	75	106	2	202
Dir. Pianificazione e Controllo di Gestione	1	2	9	11		23	1	2	8	10		21
Dir. Personale e Organizzazione	2	6	19	24		51	3	4	17	23		47
Dir. Qualità, Sicurezza, Ambiente e Servizi Generali	2	2	5	17	13	39						-
Pianificazione Industriale e Controllo Logistico	1		2	2		5	1					1
Funzione Gestione Immobili Produttivi		1	5	3		9		1	5	3		9
Funzione Ricerca e Innovazione tecnologica							2	1	5	3		11
Funzione Progetti Speciali e BD	1		1			2						-
Polo Artistico	1	1	37	13	6	58						-
Segreteria Tecnico Legislativa	1	1	2			4						-
TOTALE STRUTTURE CENTRALI	23	47	187	306	28	591	19	42	158	259	17	495
AREE PRODUTTIVE:												
O.C.V. e Produzioni Tradizionali	1	4	54	188	489	736	1	5	57	157	446	666
Stabilimento Zecca e Verres	1	3	22	44	90	160	1	4	38	38	103	184
Stabilimento Foggia	1	1	22	66	150	240	1		19	54	155	229
Stabilimento Verres	2	1	5	3	21	32						
TOTALE AREE PRODUTTIVE	5	9	103	301	750	1.168	3	9	114	249	704	1.079
TOTALE ORGANICO	28	56	290	607	778	1.759	22	51	272	508	721	1.574

Fonte: IPZS

L'età media dei dipendenti alla fine del 2015 è pari a 48,6 anni, in calo rispetto al 2014 (51 anni) per effetto delle movimentazioni sopra riferite: ad esempio, il personale con età inferiore ai 30 anni presente in azienda è cresciuto del 4 per cento rispetto all'anno precedente. Emerge inoltre, dall'analisi della composizione degli organici, che il 76 per cento delle risorse umane dell'Istituto ha un titolo di studio medio-alto (+7 per cento rispetto all'anno 2014).

Il tasso di assenza dal lavoro evidenzia un decremento pari all'1,4 per cento attestandosi all'11,2 per cento.

Per quanto riguarda il lavoro straordinario, nel corso del 2015 si è registrato un lieve aumento delle prestazioni medie *pro-capite* rese (gg. 7,46 contro i 6,94 gg. del 2014), motivato principalmente dall'utilizzo dell'istituto della flessibilità nello stabilimento di Foggia per fronteggiare le maggiori necessità produttive di targhe automobilistiche, per le quali il Ministero delle infrastrutture e trasporti ha richiesto un incremento di fornitura.

Nel corso dell'anno 2015 è stata effettuata attività di formazione ed addestramento per un totale di circa 12.000 ore (Ore*Partecipanti), dato sostanzialmente in linea con quello di 11.500 ore erogate nel 2014.

L'Azienda per finanziare tale attività formativa, rivolta a 1.100 dipendenti, ha investito circa 187 mila euro, utilizzando per il 69 per cento le disponibilità accantonate presso Fondimpresa.

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. Oltre ai temi di sicurezza e ambiente, l'attività formativa è stata rivolta a diverse figure tecnico specialistiche del settore produttivo, immobiliare, amministrativo e legale.

4.2. Le modalità di selezione del personale

L'attività di selezione è disciplinata, per l'anno in esame, dalla procedura Ricerca e Selezione del Personale revisionata il 10 dicembre 2014 e dalla procedura di Assunzione del Personale non dirigente, revisionata il 10 dicembre 2014.

Le su dette procedure operano secondo i principi contenuti nel Codice Etico IPZS e nel rispetto dei principi di trasparenza e pubblicità richiesti dall'art. 18, comma 2 della Legge n. 133/2008; essi tengono infine presente il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di cui al d.lgs. n.231/2001, approvato dal CdA il 18.12.2014.

Nella specie, le procedure di reclutamento prevedono un percorso articolato per fasi successive, a partire dalla richiesta rivolta al direttore Risorse Umane e Organizzazione da parte dei direttori di area, direzione o stabilimento, ovvero dai Dirigenti in *staff* al vertice aziendale; segue la verifica della rispondenza o meno alle previsioni di *budget* e l'individuazione di possibili candidature idonee all'interno dell'Azienda. In caso di esito positivo di detta ricerca, si valuta la permanenza della stabilità organizzativa in relazione al cambiamento di posizione della risorsa individuata, si elabora la *gap analysis* tra le competenze richieste dalla posizione e quelle possedute dalla risorsa individuata, per verificare la necessità di un eventuale piano di formazione specifico e si procede infine all'assegnazione del dipendente alla nuova posizione. Solo ove l'esito della ricerca interna all'Azienda sia negativo, si avvia la procedura "Ricerca e selezione esterna del personale".

4.3. Il costo del lavoro

Il costo del lavoro si è attestato nel 2015 a 99,1 milioni di euro, in diminuzione di circa 6,6 milioni di euro (pari al 6,2 per cento in meno) rispetto al consuntivo dell'anno precedente.

La diminuzione è correlata direttamente agli effetti della manovra di razionalizzazione e rinnovamento degli organici, innanzi evidenziata, che ha visto una riduzione delle risorse medie equivalenti pari a 122 unità.

L'uscita di personale dirigente (6 risorse medie) ha avuto un effetto pari a 1,5 milioni di euro circa in meno. La riduzione di 116 risorse medie del personale impiegatizio ed operaio ha generato, a sua volta, una riduzione di costo di circa 5,7 milioni di euro.

Tali risultati derivano, oltre che dalla consistente riduzione degli organici medi, anche dalla variazione del *mix* di risorse presenti in azienda: l'inserimento di risorse giovani con contratto di apprendistato (pari al 58 per cento dei nuovi ingressi) o a tempo indeterminato a tutele crescenti (pari al 26 per cento degli ingressi), oltre ad una minore retribuzione *pro-capite* rispetto ai dipendenti usciti, ha consentito di beneficiare anche delle agevolazioni contributive previste.

Le riduzioni indicate, tuttavia, sono state in parte compensate dalle applicazioni degli aumenti previsti dal CCNL grafici (II^a *tranche* dal mese di maggio) e dal CCNL metalmeccanici, applicato ai dipendenti dello stabilimento di Verres. Altra variazione in aumento riguarda il costo del personale in somministrazione, che ha avuto 14 risorse medie in più rispetto al periodo precedente.

Il costo del lavoro medio *pro-capite*, calcolato sulle 1.663 risorse medie presenti nel 2015 (esclusi i rapporti di lavoro in regime di somministrazione), è pari a 57,5 mila euro, con un lieve decremento, pari a circa lo 0,16 per cento in meno, rispetto al 2014 (quando il costo medio è stato pari a 57,6

mila euro, calcolato su 1.786 risorse medie, sempre con esclusione dei rapporti di somministrazione). Il costo medio *pro-capite* del personale con contratto di somministrazione nel 2015 è stato pari a 38,1 mila euro.

Il costo del lavoro complessivo (relativo cioè a tutti i lavoratori impiegati, comunque assunti), in termini di spesa annua *pro-capite* per retribuzioni, può rilevarsi dalla tabella che segue, che considera il dato relativo alle diverse qualifiche.

Tabella 3 - Costo del lavoro

QUALIFICA	COSTO 2014 (*)			COSTO 2015 (*)		
	ORG.MEDIO	MEDIO (€)	TOTALE (€)	ORG.MEDIO	MEDIO (€)	TOTALE (€)
DIRIGENTI	29	207.510	6.017.783	23	194.932	4.522.415
QUADRI	56	92.634	5.187.526	53	92.988	4.956.257
DIRETTIVI	295	64.157	18.906.945	282	65.224	18.360.536
IMPIEGATI	611	54.515	33.330.352	559	55.258	30.905.900
OPERAI	794	49.631	39.429.495	745	49.498	36.895.826
SOMMINISTRATI	78	36.387	2.838.176	92	38.077	3.499.308
TOTALE	1.864	56.725	105.710.277	1.755	56.503	99.140.241

(*) dati di bilancio

Fonte: IPZS

4.4. Gli interventi organizzativi nel 2015

Nel corso dei primi mesi del 2015, in linea con quanto stabilito dalle linee strategiche aziendali sono state apportate diverse modifiche alla struttura delle Direzioni, con le finalità di un più efficace presidio dei processi lavorativi e di una chiara individuazione delle rispettive aree di responsabilità.

In particolare, nel mese di gennaio sono state eliminate le seguenti strutture organizzative:

- Direzione Relazioni Istituzionali, Immagine Arte e Libreria dello Stato. Le strutture “S.A.M. e Museo della Zecca” e “Studio Incisione” sono state poste alle dirette dipendenze della Direzione di

- Stabilimento Zecca e Verres; il “Centro Filatelico” e la struttura “Ricerche Iconografiche” sono state inserite nell’ambito della Direzione Stabilimento OCV e Produzioni Tradizionali;
- Segreteria Tecnico Legislativa. Le relative attività sono confluite all’interno della Direzione Affari Generali, Legali e Societari;
 - Segreteria Principale di Sicurezza;
 - Direzione Relazioni con la Clientela e Vendite;
 - Direzione Qualità, Sicurezza, Ambiente e Servizi Generali;
 - la struttura “Pianificazione Industriale e Controllo Logistico”; e l’attività “Ingegneria e Pianificazione della Manutenzione” è stata posta alle dirette dipendenze della Direzione Operativa;
 - nell’ambito della Direzione Affari Generali, Legali e Societari, la struttura Responsabile Centrale Ambiente, Salute e Sicurezza; è stata istituita la struttura dell’“*HSE Manager*”, posta alle dirette dipendenze dell’Amministratore Delegato.

Inoltre, nell’ambito dell’Area Operativa, la Direzione di Stabilimento Zecca e la Direzione di Stabilimento Verres sono state unificate in “Direzione di Stabilimento Zecca e Verres”; sono state istituite, alle dirette dipendenze dell’Amministratore Delegato, la “Direzione Sviluppo *Business & Solutions*” e la struttura “*Corporate Security*”, successivamente riorganizzata. La funzione “Certificazioni Qualità, Ambiente e Sicurezza” è stata posta alle dirette dipendenze della Direzione Operativa.

Da ultimo, con decorrenza 1° gennaio 2016, la Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione è stata posta alle dirette dipendenze dell’Amministratore Delegato e la Direzione Amministrazione Finanza e Controllo è stata ridenominata “Direzione Amministrazione e Finanza”.

4.5. Consulenze ed incarichi professionali

È prevista la possibilità di ricorrere all’affidamento a soggetti esterni esclusivamente per acquisire prestazioni professionali qualificate, con riferimento a un periodo determinato, per affrontare problematiche di particolare complessità o urgenza individuate dalle singole strutture, che non possano essere adeguatamente o tempestivamente risolte avvalendosi delle professionalità interne. Le consulenze e gli incarichi professionali relativi all’anno in esame risultano dalla tabella che segue.

Tabella 4 - Incarichi professionali

INCARICHI PROFESSIONALI ESTERNI - ANNO 2015		
CONSULENZE		
ALTRI INCARICHI PROFESSIONALI		30.000,00
CO CO PRO		15.000,00
	TOTALE	45.000,00
Scuola Arte della Medaglia (Docenti - Specialisti - Modelli - Borse di Studio)		
Anno Accademico 2015/2016	Numero	Costo
CO.CO.CO.	4	60.000,00
CONTRATTI LAVORO AUTONOMO CON P.IVA	5	77.000,00
CONTRATTI DI MINI CO.CO.CO.	3	12.000,00
BORSE DI STUDIO S.A.M.	7	57.274,00
	TOTALE	206.274,00

Fonte: IPZS

5. L'ATTIVITA'

5.1. Prodotti e clienti. Le principali attività

L'esercizio 2015 è stato caratterizzato dallo sviluppo di iniziative orientate a rafforzare il posizionamento aziendale nel settore della sicurezza e dell'anticontraffazione e a supportare la Pubblica Amministrazione con soluzioni digitali tecnologicamente evolute. Tali iniziative, individuate nel Piano d'Impresa 2015-2017 e focalizzate nel documento programmatico 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto ad ottobre del 2015, hanno accompagnato la società nel percorso di evoluzione del suo modello di *business*, da una logica di sola fabbrica a centro di competenze e di soluzioni ad elevato valore intrinseco, basate sull'integrazione di elementi materiali e digitali, con effetti che potranno essere valutati in un'ottica di medio/lungo periodo.

I temi in ambito sicurezza sono stati al centro delle attività del 2015 e sono proseguiti nel 2016, in primo luogo con lo sviluppo del progetto relativo alla nuova carta d'identità elettronica – CIE, di cui s'è detto innanzi¹⁹.

Sempre nell'ambito dei documenti elettronici di sicurezza, si ricorda poi il processo di aggiornamento del nuovo modello del Permesso di Soggiorno (PSE), in osservanza al Regolamento Europeo n. 380/2008, che prevede una diversa strutturazione del supporto, con *upgrade* di natura tecnologica ed inserimento di *chip contactless*. L'Istituto ha avviato nel corso del 2015 la fase sperimentale presso alcune Questure e, su richiesta del Ministero dell'interno, nel mese di dicembre 2015, la sperimentazione è stata estesa a livello nazionale.

Con riferimento al segmento di mercato dell'anticontraffazione e tracciabilità, nel corso del 2015 IPZS ha intensificato le strategie di promozione soprattutto nel comparto agroalimentare, dove la necessità di offrire sempre più elevate garanzie ai consumatori rappresenta un fattore prioritario da gestire a livello Paese. In tale campo, IPZS ha iniziato a sviluppare al proprio interno le necessarie competenze tecnico-scientifiche, per la produzione di supporti fisici con elevati elementi di sicurezza e per l'evoluzione delle piattaforme *web* funzionali ai sistemi di tracciabilità e rintracciabilità.

Nel corso del 2015 sono proseguite, inoltre, le attività legate al presidio del settore giuridico-legislativo (Gazzetta Ufficiale e Normattiva), anche attraverso il continuo aggiornamento delle tecnologie informatiche e l'identificazione e sviluppo di nuovi servizi. In particolare, per il servizio

¹⁹ Paragrafo 1.2.

web Normattiva, il Poligrafico ha iniziato ad integrare la banca dati (ad oggi disponibile dal 1933) con i provvedimenti dal 1861.

La società, parallelamente agli interventi di rafforzamento della sua posizione nel campo della sicurezza, identità, anticontraffazione, ha comunque continuato nella valorizzazione delle attività correlate alle produzioni artistiche, nel campo della filatelia, della numismatica e della medaglistica, sopra tutto con le attività ed ideazioni della Scuola dell'Arte della Medaglia.

5.2. Filatelia

La produzione di francobolli emessi nel 2015 dal Ministero dello sviluppo economico - che autorizza l'emissione delle carte-valori postali dello Stato e sovrintende all'*iter* di realizzazione - si è attestata sulle seguenti quantità:

Tabella 5 - Produzione di francobolli

Tipologia	Francobolli 2015
	Quantità (Milioni di pezzi)
Francobolli Commemorativi	76,92
Francobolli Posta Italiana	196,00
Forever Tariffa A	10,00
TOTALE	282,92

Fonte: IPZS

Nel 2015 la tariffa ordinaria per lettera è passata da 80 a 95 eurocent ed è stata al contempo introdotta una nuova tipologia di carte valori postali, che ha come riferimento un servizio postale specifico come, ad esempio, nel caso dei quattro francobolli della Serie Leonardesca emessi nel 2015 o la Posta Prioritaria per le varie zone geografiche. La pianificazione delle nuove tariffe ha consentito a IPZS una più attenta programmazione della produzione delle carte valori postali, con conseguente marginale ricorso all'utilizzo di straordinari; a sua volta Poste Italiane ha avuto la possibilità di ottimizzarne le fasi di gestione della distribuzione.

Si segnala infine come le attività complementari alla stampa delle carte valori postali, quali la creazione artistica e la ricerca iconografica, hanno svolto un ruolo importante nel processo di realizzazione ed emissione dei francobolli, consentendo l'elaborazione di circa 300 bozzetti per 111 soggetti approvati e completi di relative liberatorie di riproduzione. Tali attività sono state all'inizio del 2015 affidate dal MISE ad IPZS, come da Linee guida dello stesso Ministero.