

# SENATO DELLA REPUBBLICA

XIV LEGISLATURA

Doc. CLXI  
n. 3

## RELAZIONE

SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO DI  
RISTRUTTURAZIONE INDUSTRIALE DELL'ISTITUTO  
POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO E DELLE  
CONTROLLATE

(1° semestre 2002)

*(Articolo 22 della legge 17 maggio 1999, n. 144)*

**Presentata dal Ministro dell'economia e delle finanze**  
(TREMONTI)

\_\_\_\_\_  
**Comunicata alla Presidenza il 24 dicembre 2002**  
\_\_\_\_\_

## INDICE

1. La riduzione dei costi . . . . .	<i>Pag.</i>	5
2. La concentrazione dell'attività e la riduzione del fatturato . . . . .	»	7
3. La cessione delle imprese controllate . . . . .	»	9
4. Il raggiungimento dell'equilibrio economico e finanziario . . . . .	»	10



## **Relazione sullo stato di attuazione del Piano di ristrutturazione industriale dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato e delle controllate**

Si riportano di seguito le azioni intraprese nel corso del 1° semestre 2002 dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato relative all'attuazione del Piano di ristrutturazione industriale, approvato dal Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica ai sensi della legge 17 maggio 1999, n. 144.

### **1) La riduzione dei costi**

Il perseguimento dell'obiettivo di riduzione dei costi e di recupero di efficienza ha implicato, tra le altre cose, l'attuazione di una significativa politica di riduzione del personale. Così, rispetto alle 4974 unità del 31 dicembre 1998, si è passati a 3138 al 31 dicembre 2000, a 2664 alla fine del 2001 ed a 2560 alla fine del mese di giugno 2002, con una flessione di circa 100 unità rispetto alla fine del 2001.

La riduzione, pertanto, è di oltre 2300 unità rispetto al dato di partenza e, nel 2001, ha riguardato 519 unità; l'obiettivo intermedio è stato dunque raggiunto (il dato programmato a fine 2001 era pari a circa 3300 unità).

Parallelamente a tale riduzione sono diminuiti i costi del lavoro, scesi da 424 miliardi di lire (219 milioni di euro) al 31 dicembre 1998, a 404 miliardi di lire (208,6 milioni di euro) a fine 1999, a 326 miliardi di lire (168,3 milioni di euro) al 31 dicembre 2000 ed a circa 270 miliardi di lire (139,4 milioni di euro) alla fine del 2001. Alla fine di giugno 2002 il costo del personale è diminuito di circa il 10% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, mentre il Piano originario prevedeva alla fine del 2001 costi per il personale pari a lire 280 miliardi di lire (144,6 milioni di euro). Anche in questo caso l'obiettivo del Piano è stato quindi conseguito, con una riduzione dei costi pari a oltre 150 miliardi di lire (77,4 milioni di euro) rispetto al dato di partenza del 1998.

L'azione volta al contenimento dei costi, in aggiunta alle corpose riduzioni di organico già registrate nel triennio 1999/2001, hanno generato significativi progressi di efficienza e redditività, unitamente a risparmi sul monte salari di circa 80 milioni di euro a valori correnti, rispetto al dato iniziale. Si continuerà anche nel corso del 2002 alla riduzione del personale per un completo recupero di efficienza e di redditività.

Sono proseguiti, inoltre, gli interventi mirati all'adeguamento ed alla razionalizzazione dell'assetto industriale e tecnologico degli impianti e dei servizi con l'avvio, tra l'altro, della procedura ad evidenza pubblica per la realizzazione del nuovo stabilimento nel quale saranno

concentrate alcune attività produttive dell'Istituto, progetto in merito al quale sono stati già stanziati 57 milioni di euro.

La gara europea per la costruzione del nuovo stabilimento in zona Salaria, è stata indetta con bando pubblicato nella G.U. n. 72 del 27 marzo 2001. Nel mese di luglio 2002 è stato comunicato in seduta pubblica, da parte della Commissione di Gara, l'esito della verifica dell'anomalia delle offerte, effettuata da apposita Commissione tecnica ed è stata definita la conseguente graduatoria finale.

Successivamente, in conformità ed ai fini di quanto previsto dall'art. 10, comma 1-quater della legge n. 109/94, si è proceduto alla verifica del possesso dei requisiti di capacità economica e finanziaria e tecnico-organizzativa in capo alle imprese prima e seconda classificate nella graduatoria.

Si evidenzia che, nelle more, sono stati presentati due ricorsi al TAR Lazio, da parte delle imprese escluse per anomalia dell'offerta, nonché, in sede di controricorso, un ricorso incidentale da parte dell'impresa migliore offerente. Allo stato, è in corso la verifica del possesso dell'abilitazione di sicurezza (NOS con classifica "Riservato") in capo alle imprese che, nell'ambito dell'organizzazione consortile risulta migliore offerente, dovrebbero eseguire i lavori.

Con riferimento alla tempistica prevista per il trasferimento delle attività produttive si ricorda che il Piano industriale 1999/2002 non poteva prefigurare una precisa calendarizzazione dei lavori relativi all'avvio ed al completamento della costruzione del nuovo stabilimento, mentre con il Piano d'impresa 2002/2004 si era formulata una previsione di ultimazione dei lavori di costruzione del nuovo stabilimento per la fine del 2004 - inizio del 2005.

Al momento, considerato l'iter amministrativo della gara ed i tempi per l'esame dei citati ricorsi da parte del TAR, non è ancora possibile formulare puntuali ipotesi circa le modalità operative e la tempistica prevista per il trasferimento delle attività produttive, fermo restando l'obiettivo dell'Istituto di rispettare il termine ultimo indicato nel Piano d'impresa.

E' stato, infine, definito un nuovo assetto dei siti produttivi con la chiusura dello stabilimento Nomentano ed il trasferimento delle attività qui svolte presso lo stabilimento "Officina Carte Valori", al fine di realizzare sinergie produttive ed ottenere flessibilità nell'utilizzo del fattore lavoro.

Conseguentemente al raggiungimento, a fine maggio, di oltre il 92% della produzione della monetazione Euro, è stato altresì avviato il progetto per la concentrazione, presso lo stabilimento di Via Gino Capponi, delle attività produttive della Zecca. L'attuazione di tale piano, che impegnerà le strutture della Zecca nel corso della seconda parte dell'anno, tiene conto dei residui impegni di

produzione per l'euro, nonché delle prevedibili necessità per i futuri esercizi e dei possibili sviluppi delle produzioni di medaglie ed oggettistica d'arte.

## 2) La concentrazione dell'attività e la riduzione del fatturato

La riorganizzazione interna è proseguita con la concentrazione dell'attività dell'Istituto sui prodotti *core* e sui prodotti complementari, in considerazione delle esigenze di soddisfazione di interessi generali connessi all'esercizio di prerogative di carattere pubblico (tutela della sicurezza pubblica e della fede pubblica).

L'impatto della connessa ricomposizione del portafoglio prodotti, che nel triennio precedente aveva comportato una riduzione del fatturato di circa 72 milioni di euro, si è di fatto completato nel corso di quest'anno, lasciando intravedere, in prospettiva, l'emergere di effetti positivi sui ricavi, sostanzialmente in linea con quanto previsto nel Piano di ristrutturazione 1999/2002 e con quanto ipotizzato nel Piano d'impresa 2002/2004.

In termini di riduzione del fatturato, si è passati dunque dagli 882 miliardi di lire (455,5 milioni di euro) del 1998, ai circa 782 miliardi di lire (404 milioni di euro) del 2001 (escludendo il valore eccezionale e non ripetibile della Commessa Euro e di alcune commesse grafiche d'interesse nazionale), a fronte di previsioni nel Piano di ristrutturazione di 760 miliardi di lire (392,5 milioni di euro).

La riduzione del fatturato è dovuta principalmente al graduale abbandono delle produzioni meramente commerciali del Poligrafico come espressamente previsto fra le misure del Piano.

Accanto ai prodotti A (prodotti e servizi destinati alla pubblica amministrazione per i quali le Autorità pubbliche impongono specifici criteri di qualità e sicurezza) ed ai prodotti complementari, c.d. prodotti B (prodotti destinati alla pubblica amministrazione ma che non richiedono lo stesso grado di sicurezza), va diminuendo l'incidenza sul fatturato dei prodotti C (prodotti commerciali).

E' proseguita la progressiva riduzione della produzione di articoli commerciali, quali buste, "moduli continui", modulistica fiscale, bollettini, stampati, agende, calendari, biglietti da visita, ecc.

Peraltro, anche nel 1° semestre 2002 la domanda dei prodotti tradizionali da parte dei committenti istituzionali ha subito un'ulteriore contrazione, mentre si è intensificata l'attività di sviluppo dei prodotti innovativi legati al web ed alle nuove tecnologie.

E' infatti da ritenere che, nel medio termine, consistenti risultati possano essere conseguiti soprattutto nel segmento dei prodotti altamente innovativi e ad elevato contenuto tecnologico.

In merito si segnalano:

- il proseguimento della sperimentazione della nuova carta d'identità elettronica, giunta ormai alla fase pre-industriale, che gradualmente, nei prossimi anni, andrà a sostituire il vecchio documento cartaceo;
- la realizzazione del nuovo bollino farmaceutico e della connessa banca dati centralizzata, che vedranno l'avvio nel corso del 2002,
- l'avvio su internet, congiuntamente al Consiglio Nazionale del Notariato, della prima banca dati *on-line* del diritto. Oltre ai principali testi normativi (Costituzione, Quattro codici ecc.), aggiornati in tempo reale, sono presenti una sezione che ospita studi ed approfondimenti ed una dedicata a testi unici e legislazione;
- la banca dati "Organi dello Stato", annuario della Pubblica Amministrazione, in cui sono reperibili *on-line* i principali dati relativi a Ministeri, Autorità indipendenti e Organi costituzionali;
- la pubblicazione sul portale dell'Istituto, del sito "Museo della Zecca", che raccoglie le immagini delle opere custodite dal Museo e numerose informazioni di interesse per gli appassionati di numismatica.

E', infine, in corso di redazione, in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio, un sito sul monitoraggio dell'inquinamento delle aree marine.

Gli investimenti, strumentali nell'accompagnare e nel dare continuità al processo di focalizzazione e ammodernamento dell'apparato produttivo nelle aree *core* (per migliorarne i processi e la qualità di stampa, perseguire economie di scala, ridurre il costo del prodotto, realizzare nuovi prodotti di sicurezza), hanno superato nel corso del 2001 oltre 38,7 milioni di euro, in linea con quanto indicato nel Piano di ristrutturazione industriale 1999-2002 che prevedeva nel periodo investimenti complessivi per circa 103 milioni di euro.

Anche nel corso del corrente anno l'impegno finanziario dell'Istituto nel proseguimento delle attività di miglioramento e razionalizzazione dell'assetto industriale e tecnologico degli impianti e delle strutture di stabilimento è stato significativo.

In particolare, nel primo semestre 2002 i nuovi investimenti hanno riguardato le produzioni dell'Officina Carte Valori per un importo complessivo di circa 20 milioni di euro ed, in minor misura, gli stabilimenti del Salario e di Foggia, che hanno assorbito risorse per oltre 3 milioni di euro.

Nell'Officina Carte Valori sono stati effettuati investimenti tecnologicamente avanzati, per oltre 4 milioni di euro, riguardanti il ciclo produttivo della carta d'identità elettronica (C.I.E.) nonché nuove acquisizioni, per oltre 15 milioni di euro, relative al settore filatelico ed al ciclo

produttivo di stampa ad alta tiratura (macchine per la stampa calcografica e rotocalcografica e relativi sistemi elettronici di controllo).

Inoltre, è entrato in produzione il nuovo sistema informativo integrato in funzione del quale era stata avviata la rivisitazione e la ristrutturazione dei processi aziendali. I cambiamenti indotti dal ridisegno e dall'integrazione dei flussi operativi costituiscono un primo decisivo passo verso l'adeguamento dell'Istituto a processi di *business* più efficaci, con l'obiettivo di migliorare ed accelerare le prestazioni aziendali.

### 3) La cessione delle imprese controllate

Nell'ambito della riduzione delle attività rientra la procedura di cessione delle Società controllate dal Poligrafico, ed in particolare della Società Cartiere Miliani Fabriano (CMF), la maggiore fra le imprese del Gruppo Poligrafico.

Nello scorso mese di novembre sono state valutate le offerte pervenute e scelta la Società che, nel rispetto delle regole stabilite dalla procedura, ha formulato l'offerta migliore. Alla fine del mese di dicembre si è positivamente conclusa la procedura con la sottoscrizione del contratto di cessione.

A metà febbraio del 2002 è stato emesso il nulla osta da parte dell'Autorità Antitrust italiana e nel mese di marzo, a coronamento del Piano di risanamento e razionalizzazione della Società, avviato dall'Istituto nel corso del 1999, è stato ceduto al gruppo Fedrigoni l'intero pacchetto azionario posseduto nella Miliani, pari al 99,99%.

Si ricorda che nel perimetro di cessione di Cartiere Miliani Fabriano sono ricomprese anche le Società Sicma S.r.l., Miliani Immobiliare S.r.l., Cartamano S.r.l. e Fabercarta S.p.A. Contemporaneamente è stata completata la cessione o la liquidazione delle altre controllate dalla Cartiere Miliani Fabriano. Sono state cedute la Fabriano Filter Media S.r.l., la SIATE S.r.l., l'azienda Cartiere Magnani comprensiva di impianti ed immobili, la Cartiere Marano S.p.A. e la Nonwovens Fabriano S.r.l.

Sono inoltre proseguite le procedure di liquidazione della Cargest S.p.A., della Non Wovens Technology S.p.A., della Cartiere Magnani S.p.A. e della FAD Fabriano Autodiadesivi S.p.A. che, prive di attività industriali e di personale, sono state raggruppate nella "Società scatola" Fabriano Partners S.p.A., enucleata dalla Miliani ed acquistata dall'Istituto alla fine dello scorso esercizio per una migliore gestione manageriale ed un contenimento dei costi di liquidazione.

Riguardo, infine, alla controllata Siplea S.p.A. la verifica delle opzioni strategiche accessibili, volta ad individuare quella più efficace per il perseguimento di un rapido ed incisivo



riposizionamento strategico dell'azienda, è stata condotta con l'assistenza della Boston Consulting Group (BCG) e del nuovo management della Società ed è attualmente in fase di ultimazione.

Tale ricognizione sembra confermare la necessità di proseguire nell'opera di ristrutturazione e di risanamento gestionale di recente avviati dal nuovo management, al fine di valorizzare al meglio l'azienda e di renderne possibile anche un'eventuale e più vantaggiosa cessione.

#### **4) Il raggiungimento dell'equilibrio economico e finanziario**

I dati relativi all'andamento economico dell'Istituto nel 2001 hanno evidenziato il proseguimento del rafforzamento del *trend* positivo emerso già a partire dall'anno 2000.

L'esercizio 2001, infatti, si è chiuso con un risultato positivo di circa 50 milioni di euro rispetto a circa 28 milioni di euro del periodo precedente. La positività della tendenza in atto viene confermata anche nel caso in cui si depurino i risultati di esercizio sopra indicati dal positivo andamento della Sezione Zecca, favorito dall'eccezionale e non ripetibile commessa per la coniazione dell'euro, che nel biennio 2000/2001 ha registrato utili rispettivamente per 2,3 e 9,7 milioni di euro; nello stesso periodo il valore della produzione realizzato dalla Zecca è stato, rispettivamente, di 198,1 e 277,9 milioni di euro.

Il positivo andamento del biennio 2000/2001 è atteso riverberarsi sull'esercizio in corso, nonostante la richiesta del giugno scorso da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze di fare slittare la residua produzione di monete euro all'anno successivo, rimodulando in tal modo la produzione prevista per il secondo semestre 2002.

Più precisamente, per l'esercizio 2002 ci si attende una buona tenuta del valore della produzione, che dovrebbe attestarsi nell'ordine dei 440 milioni di euro ed un'ulteriore compressione dei costi di produzione, con una redditività in linea rispetto a quanto previsto dal Piano d'impresa 2002/2004 approvato nel maggio scorso.

Il risultato operativo, infatti, è atteso attestarsi nell'ordine dei 46 milioni di euro, con un utile di esercizio di oltre 30 milioni di euro.

I risultati raggiunti, in termini di riduzione del personale e dei relativi costi, di concentrazione sulle attività tipiche dell'Istituto, con contemporanea graduale riduzione e dismissione di quelle di carattere più prettamente commerciale, nonché delle partecipazioni innanzitutto in Cartiere Miliani Fabriano, ma anche nelle altre Società, sono in linea con le previsioni contenute nel Piano di ristrutturazione dell'Istituto.



