

Missione futura dell'Istituto

- Realizzare quei prodotti certificati istituzionalmente da parte dello Stato, per caratteristiche di sicurezza, di affidabilità/regolarità della fornitura o di fonte di introiti per lo Stato
- Valorizzare il ruolo istituzionale di IPZS per diventare un fornitore proattivo alla P.A. italiana

MOTIVAZIONI

- Clienti/stakeholder riconoscono il ruolo che l'IPZS potrebbe/dovrebbe esercitare.
- Gli altri poligrafici europei che sono stati trasformati in società hanno tutti quanti innovato per offrire un servizio migliore al cliente storico e per competere in settori che sono stati progressivamente liberalizzati
- Giustificazione economica/ in termini occupazionali: il Piano Industriale, pur implicando una forte riduzione dell'organico, prevede investimenti in nuove competenze, un nuovo assetto industriale e il raggiungimento di un risultato economico soddisfacente

Lavorare a monte e a valle della stampa pura

Evoluzione della "mission"

Mission: fornire allo Stato una gamma di prodotti completa

Mission: prodotti-servizi selezionati ma integrati

MONETE



TARGHE



VALORI



BANCONOTE
ESTERE



G.U. E
EDIT.GIUR.



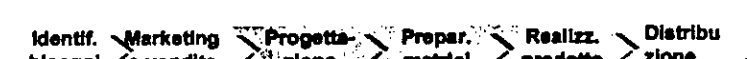
EDITORIA
ISTITUZIONALE



LOTTO
LOTTERIA



MODELLI



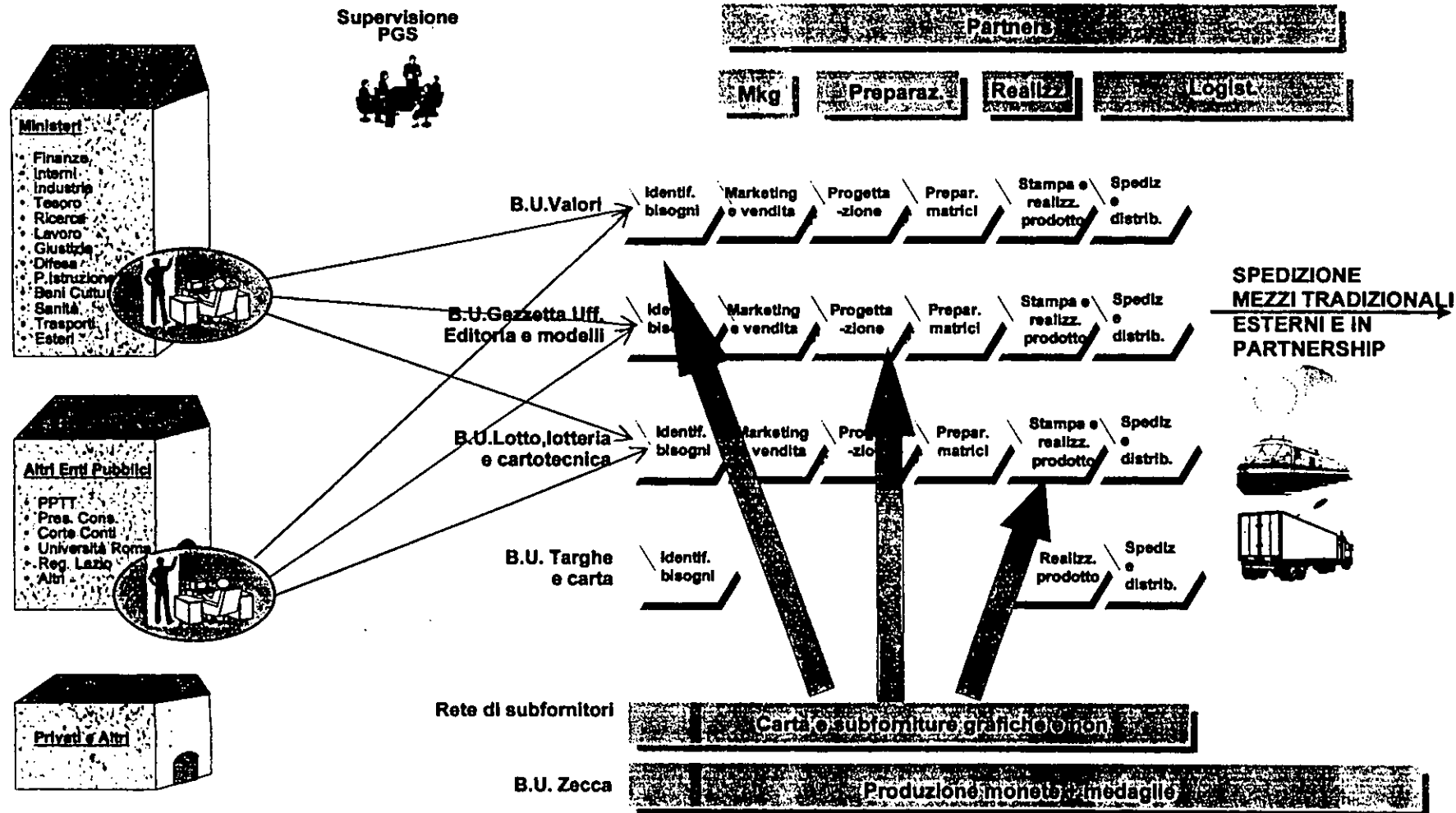
BUSTE



 = Aree coperte da Poligrafico
 = Copertura parziale / partnership

 = Aree non coperte da Poligrafico

L'Istituto - Modello di funzionamento futuro



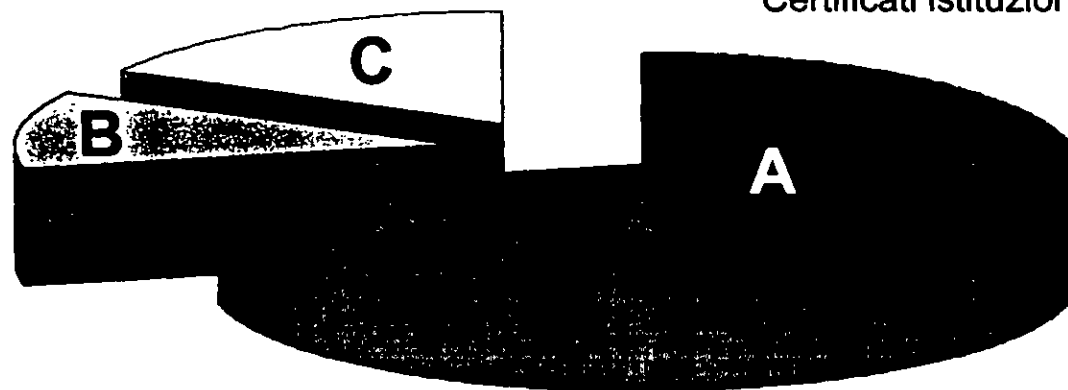
Selezione del portafoglio prodotti ⁽¹⁾

C=Prodotti da eliminare (166 mld)

Prodotti comuni a bassissimo margine, **senza sinergie con A, e non competitivi rispetto ai concorrenti**

A=Prodotti Core (700 mld)

Certificati istituzionalmente dallo Stato



B=Prodotti

complementari (111 mld)

Prodotti caratterizzati da

complementarietà

commerciale e/o produttiva

con i prodotti A

Selezione del portafoglio prodotti (segue)

Prodotti "A" ("core")	Prodotti "B" (complementari ad "A")	Prodotti "C" (senza sinergie con "A")
Principali categorie • Produzioni Zecca • Gazzetta Ufficiale • Targhe • Lotto e lotterie • Fascette fiscali • Francobolli • Buoni Postali Frutt. • Marche da bollo • Documenti vari • Passaporti	Principali categorie • Modelli per uso interno PA • Modulistica fiscale • Moduli continui • Materiale elettorale	Principali categorie • Bollettini* • Pubblicazioni varie • Buste • Fogli • Banconote per stati esteri

Sono poi da valorizzare le produzioni editoriali di carattere istituzionale o di particolare rilevanza nazionale affidate per legge all'Istituto che negli ultimi anni non sono state di fatto sviluppate anche a causa dell'inadeguatezza del modello organizzativo e delle competenze professionali

* Da valutare con attenzione il passaggio alla categoria "B" di alcuni bollettini aventi carattere istituzionale

L'espansione del ruolo dell'Istituto nella stampa e l'editoria

- Ultimata l'elaborazione del Piano Industriale è intendimento dell'IPZS, in ossequio alla normativa vigente, di realizzare nei tempi più ristretti, un progetto di riassetto della missione: quella di editore naturale della Pubblica Amministrazione.
- Infatti, se la necessità di riordino della missione editoriale dell'IPZS è meno direttamente connessa alla soluzione degli attuali squilibri economici ed occupazionali dell'Istituto, essa non appare di minor importanza rispetto agli interessi del Paese.
- E' rilevante per un paese di disporre di un efficiente coordinamento e centralizzazione delle iniziative di comunicazione, documentazione esterna ed edizione delle pubbliche amministrazioni. Ciò è importante per le iniziative editoriali destinate ad un supporto cartaceo e lo sarà sempre di più per quelle che si avvarranno delle nuove tecnologie (telematica ed Internet).

L'espansione del ruolo dell'Istituto nella stampa e l'editoria (segue)

Il progetto sulla missione editoriale riguarderà dunque:

- da un lato la valorizzazione, sia delle linee editoriali presenti (Gazzetta Ufficiale, edizioni per conto dello Stato, edizioni proprie) che delle strutture di diffusione;
- e dall'altro una riflessione su modalità più innovative di espletare la missione di editore naturale della Pubblica Amministrazione conferita dalla legge dall'IPZS;

I principali assi di tale progetto potrebbero essere i seguenti:

- valutazione dei fabbisogni della pubblica amministrazione
- riordino delle linee editoriali esistenti
- definizione di un'organizzazione editoriale professionalmente adeguata
- identificazione delle opportunità di sviluppo collegate alle nuove tecnologie
- coordinamento dell'attività editoriale dell'IPZS con i poteri di indirizzo della PA

Assetto industriale

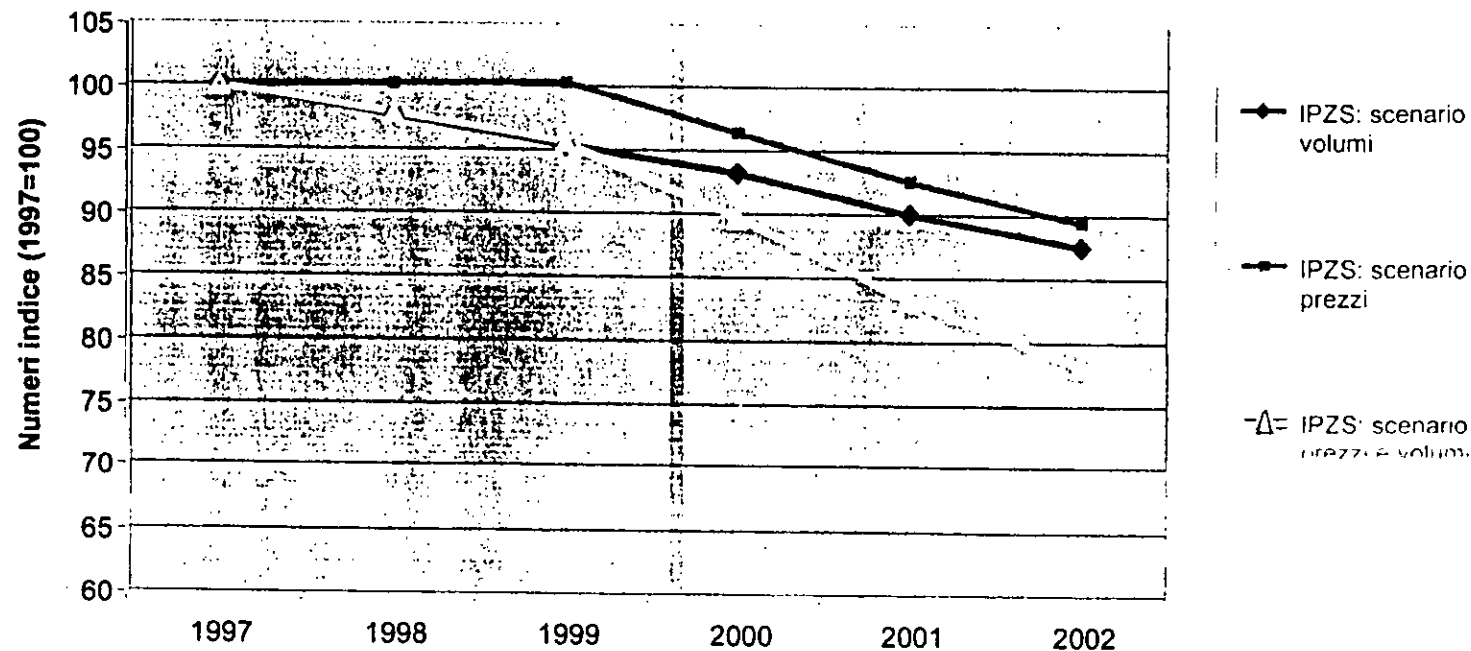
- Dopo la trasformazione in Spa, il Piano prevede la concentrazione di tutta l'attività non-Zecca di Roma in un unico, nuovo, stabilimento progettato appositamente:
 - Contenimento dei costi diretti e indiretti
 - Ottimizzazione dei flussi produttivi e logistici
- Foggia
 - Le produzioni di targhe e parte della cartotecnica sono quelle che oggi generano un margine positivo
 - Le produzioni cartarie e grafiche devono essere ristrutturate per renderle più competitive.

Simulazioni economiche per l'Istituto

Evoluzione prevista dell'andamento di prezzi e volumi

Il Piano prevede il graduale adeguamento dei prezzi al livello di mercato (concorrenza e pressione della Commissione Europea, con risparmi per i clienti pubblici che alla fine del Piano sono dell'ordine di 90 mld) e la riduzione della domanda dei prodotti comuni.

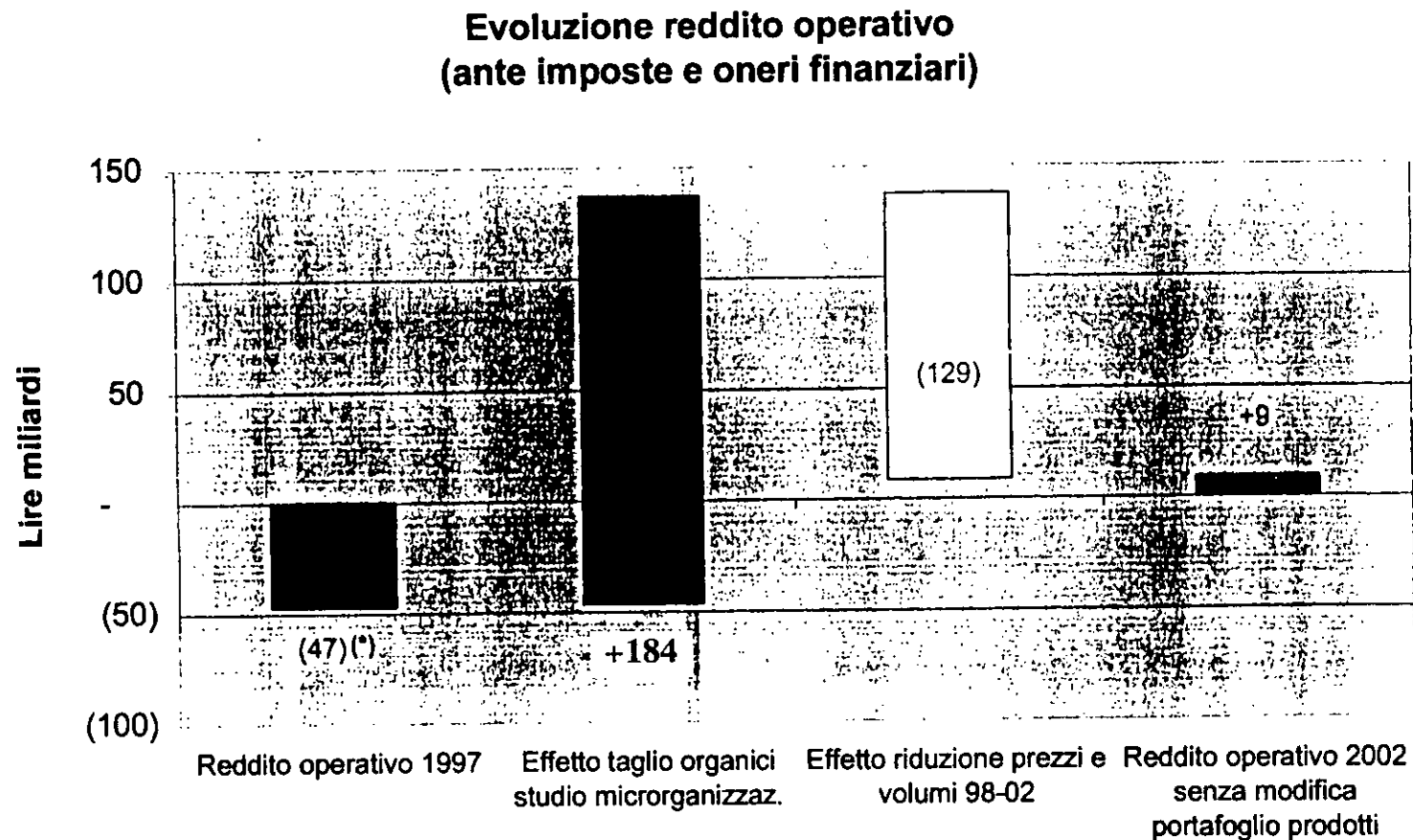
Evoluzione prevista per prezzi e volumi



Fonte: stime Deloitte Consulting

Impatto dello scenario sul conto economico

Con il progressivo calo del fatturato (diminuzione di prezzi e volumi) i soli risparmi dello studio microorganizzazione non sono sufficienti a garantire un'adeguata redditività.*



* Cfr. oltre
Fonte: stime Deloitte Consulting

Reddito Operativo normalizzato 1997: derivazione dal bilancio

REDDITO OPERATIVO⁽¹⁾	(318.5) MLD
Svalutazioni di rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semi lavorati, finiti	+27,3
Svalutazioni di lavori in corso su ordinazione	+135,8
Svalutazioni di materie prime, sussidiarie e merci ⁽²⁾	+26,2
Accantonamenti fondi rischi	+82
REDDITO OPERATIVO NORMALIZZATO	~ (47) MLD

Fonte: Bilancio 1997, analisi IPZS

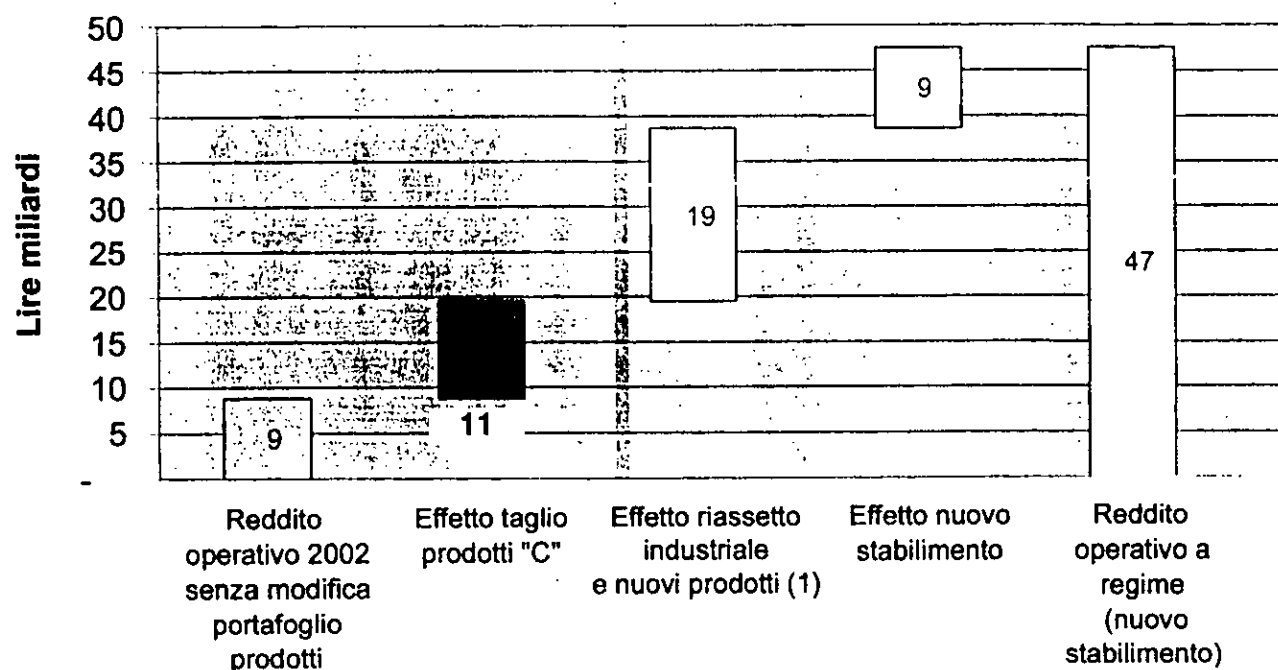
(1) Differenza tra Valore e Costo della Produzione al netto di ammortamenti anticipati pari a 12 mld

(2) Le variazioni di materie prime, sussidiarie e di consumo ammontano a 32,7 mld di cui 6,5 dovute a maggior consumi e 26,2 a svalutazioni (Bilancio 1997)

Riequilibrio del Conto Economico

Il calo del fatturato causato dall'evoluzione di prezzi e volumi colpirà più severamente i prodotti "non core" rendendo negativo il margine di contribuzione dei prodotti "C" nonostante la riduzione degli organici prevista dallo studio "microorganizzazione". Si propone quindi il taglio dei prodotti non "core" (C) a basso margine, il trasferimento della produzione dallo stabilimento Nomentano e l'introduzione di nuovi prodotti. Un nuovo stabilimento potrà accrescere ulteriormente la redditività operativa.

**Evoluzione reddito operativo
(ante imposte ed oneri finanziari)**



(1) Le proiezioni del Piano riflettono, cautelativamente, solamente i maggior ricavi e costi che potranno derivare dal riposizionamento della G.U.

I risultati del Piano

	1997	2002	A regime (Nuovo stabilim.)
<i>(Lit. mld)</i>			
Fatturato	977	752	752
Personale	475	235	228
Altri costi operativi	501	415	412
Margine Operativo Lordo	1	101	112
Ammortamenti	48	62	64
Reddito operativo normaliz.	(47)	39	47
Dipendenti (unità)	4.974*	2.650	2.550

*31 dicembre 1998

Il Piano prevede il raggiungimento di una buona redditività nel 2002 (primo anno della SpA) nell'arco di quattro anni, operando non solo con il contenimento del costo degli organici, ma attraverso una selezione dei prodotti, oltre Lit. 420 mld di investimento, razionalizzazione dell'assetto industriale e il collocamento dell'Istituto lungo la parte più redditizia della catena del valore (sviluppo di nuovi prodotti/servizi).

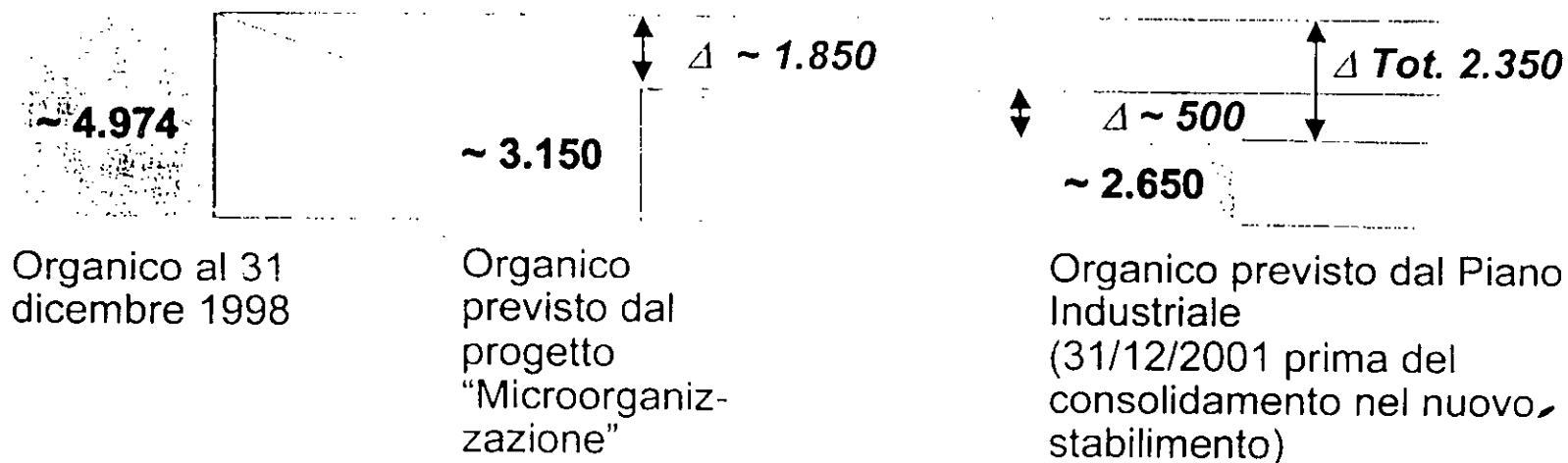
Nota: E' esclusa la monetazione Euro che rispetto ad un trend normale potrà avere effetti sui ricavi da fine '99 alla prima parte del 2002 dell'ordine dei 200 miliardi annui pro quota

Struttura Organizzativa: attuale e futura

- La struttura organizzativa attuale, articolata per stabilimento con “pesanti” funzioni centrali, non consente un’efficace gestione dei processi.
- E’ necessario prevedere un graduale allineamento dell’assetto organizzativo agli obiettivi strategici del Piano: focalizzazione sui clienti, recupero efficienza ecc.
- La struttura proposta funzionale alla nuova “Mission”, prevede l’articolazione dell’Istituto in:
 - **Business Unit** in dipendenza dal vertice aziendale, con responsabilità di risultato di Conto Economico di linee di business e con presidio di tutto il processo di business (dall’identificazione del bisogno alla distribuzione)
 - **Linee di Business**, all’interno delle B.U. con responsabilità sul risultato delle commesse che costituiscono la linea stessa
 - **Funzioni Centrali** con compiti di indirizzo e coordinamento, supporto tecnico specialistico, sviluppo strategico, comune a tutte le Business Unit. Come tali, le Funzioni Centrali sono unità “leggere”

Risorse umane - Dimensionamento organici

- I Il complessivo piano di ristrutturazione implica un drastico taglio dell'organico



Risorse umane - Dimensionamento organici (segue)

- I circa 1850 esuberi identificati nel progetto "Microorganizzazione" (sviluppato nel periodo Luglio - Novembre 1998) sono dovuti a:
- **Produttività:** bassa efficienza dell'organizzazione dovuta, ad esempio, ad organici macchina "concordati" superiori alle obiettive necessità tecnologiche
 - **Volumi di produzione:** bassa efficienza dovuta, ad esempio, ad organici sovradimensionati rispetto ai carichi di lavoro da processare
 - **Struttura organizzativa:** bassa efficienza dovuta ad una struttura eccessivamente articolata e complessa rispetto alle esigenze gestionali
 - **Politiche aziendali:** incrementi di efficienza conseguibili, ad esempio, attraverso la riduzione di attività non facenti parte delle "core competencies" di IPZS ed il relativo reperimento, a costi inferiori, sul mercato esterno
 - **Investimenti:** incrementi di efficienza conseguibili attraverso iniziative sull'assetto produttivo, sui sistemi informativi, sulla reingegnerizzazione dei processi sia operativi sia di supporto.