

ATTI PARLAMENTARI

XIII LEGISLATURA

CAMERA DEI DEPUTATI

Doc. CLXI

n. 1

RELAZIONE SUL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE INDUSTRIALE DELL'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO

(ai sensi dell'articolo 22 della legge 17 maggio 1999, n. 144)

*Presentata dal Ministro del tesoro,
del bilancio e della programmazione economica*

(AMATO)

Trasmessa alla Presidenza l'11 novembre 1999

PAGINA BIANCA

INDICE

Relazione introduttiva al piano di ristrutturazione industriale dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato e delle controllate	<i>Pag.</i>	7
L'Istituto: situazione attuale	»	12
Il modello futuro	»	17
Simulazioni economiche per l'Istituto	»	25
Organizzazione e risorse umane	»	30
Investimenti e fabbisogni finanziari	»	36
Le Controllate	»	37

PAGINA BIANCA

RELAZIONE
SUL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE
INDUSTRIALE DELL'ISTITUTO
POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO

PAGINA BIANCA



*Ministero del Tesoro, del Bilancio
e della Programmazione Economica*

DIPARTIMENTO DEL TESORO
DIREZIONE I

RELAZIONE INTRODUTTIVA AL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE INDUSTRIALE DELL'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO E DELLE CONTROLLATE

Con riferimento alle ipotesi del Piano relative ai contributi concessi all'Istituto a carico del bilancio dello Stato, alla gestione del personale in esubero e alla cessione delle società controllate (in particolare Cartiere Miliani Fabriano), si sottolinea quanto segue:

IMPIEGHI DI RISORSE

Le risorse previste dalla Legge 17 maggio 1999, n. 144 (collegato ordinamentale alla legge finanziaria 1999), per un ammontare pari ad 80 miliardi annui per 20 anni a partire dal 2000, risorse che nel Piano di ristrutturazione industriale del Poligrafico sono state considerate al loro valore attuale — pari a 1.100 miliardi — saranno impiegate, per il periodo di durata del Piano, come segue:

▪ rimborso dei debiti:	lire	600 miliardi
▪ nuovi investimenti:	lire	430 miliardi
▪ oneri connessi ad esuberi (pagamento		
▪ TFR a fronte degli esodi, vertenze di		
▪ lavoro, esodi incentivati, ecc.):	lire	370 miliardi

Totale	lire	1.400 miliardi

l'importo eccedente le suddette risorse sarà coperto attraverso:

▪ cessione di immobili:	lire	120 miliardi
▪ cash flow operativo del periodo di piano:	lire	100 miliardi
▪ riduzione del capitale circolante:	lire	80 miliardi

Totale	lire	300 miliardi

ESUBERI

Il Piano di ristrutturazione industriale dell'Istituto prevede esuberi per circa 2.400 unità, come previsto anche dal Protocollo d'Intesa con le Organizzazioni Sindacali, siglato presso il Ministero del Lavoro alla fine dello scorso mese di aprile.

Al fine di una gestione non traumatica di tali esuberi e fermo restando il blocco del turn-over, sono stati individuati gli strumenti di seguito enunciati:

Part-time

Fermo restando quanto previsto dai CCNL, si farà ricorso alla trasformazione di rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, privilegiando quelle figure professionali che, per tipologia di mansioni svolte, siano tra loro fungibili, al fine di consentire orari che rendano possibile la copertura della normale giornata lavorativa, ferme restando le altre esigenze tecnico-organizzative.

Contratti di solidarietà

Si valuterà l'applicabilità di tale strumento, subordinatamente all'individuazione di soluzioni che abbiano caratteristiche di compatibilità con gli obiettivi finali di ristrutturazione e riorganizzazione del gruppo.

Outsourcing

Compatibilmente con la realtà organizzativa e produttiva, si considererà l'opportunità di favorire nuove ed alternative forme di occupazione (cooperative di lavoro autonomo) per i dipendenti interessati dal processo di riorganizzazione.

Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria

Per quanto attiene le dimensioni quantitative, il ricorso alla CIGS, per l'IPZS e per il Gruppo, potrà interessare complessivamente 2.800 unità.

Per la collocazione in CIGS si terrà prioritariamente conto delle esigenze di carattere tecnico-produttivo, dell'anzianità, nonché della sussistenza dei requisiti per il prepensionamento o della collocazione in mobilità lunga.

Per quanto attiene le rotazioni del personale in CIGS, di cui al p. 8 art. 1 della legge 223/91, queste saranno attuate per il personale che non sarà interessato al prepensionamento o alla mobilità lunga o ad altri provvedimenti legati a progetti prefissati e, compatibilmente con le esigenze tecnico-produttive, per quelle figure professionali che per tipologia e mansioni effettivamente svolte siano tra di loro fungibili.

Prepensionamenti ex lege 416/81 e 67/87 e mobilità ex lege 223/91 e segg.

In relazione all'applicazione all'IPZS dei benefici del prepensionamento di cui alle leggi 416/81 e 67/87 per le aziende grafico-editoriali, il numero dei soggetti interessati al provvedimento — che hanno maturato o matureranno i requisiti — è valutabile intorno alle 1800 Unità entro il 2001.

L'applicazione alle aziende cartarie del Gruppo IPZS delle norme di cui alla legge 223/91, artt. 4 e 7 commi 6-7 e successive modificazioni, è pari a 200 unità entro il 2001.

Mobilità

Ove ne ricorrano le condizioni, i dipendenti in eccedenza, potranno essere collocati presso le Amministrazioni Pubbliche di cui al II comma dell'art. 1 del D.Lgs 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modifiche ed integrazioni.

CESSIONE SOCIETA' CONTROLLATE

Il Piano di ristrutturazione industriale dell'Istituto prevede la dismissione di tutte le società controllate salvo, almeno in una prima fase, le partecipate Verres ed Editalia.

Di seguito si riportano alcune considerazioni relative al rapporto fra la strategia di disimpegno progressivo dalle società controllate — in particolare Cartiere Miliani Fabriano — e il Piano industriale delle Cartiere Miliani Fabriano medesime.

1. La strategia generale del Piano dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato

La strategia proposta dal Piano del Poligrafico muove dall'analisi delle criticità di natura industriale, commerciale, economica e finanziaria in cui opera l'Ente e propone un modello di funzionamento innovativo fondato sul concetto di *concentrazione sul core business* delle attività svolte, con l'eliminazione o il disimpegno dalle iniziative che non attengono alla missione centrale dell'Istituto.

2. Il piano di disimpegno selettivo dalle controllate

Tra queste attività "non centrali" rientrano certamente quelle svolte dalla maggioranza delle controllate dirette o indirette del Poligrafico, per la evidente mancanza di coerenza con i piani di sviluppo futuro dell'IPZS.

Sole eccezioni sono Editalia e Verres. Editalia viene mantenuta infatti come possibile centro di competenza editoriale attorno a cui tentare di sviluppare la nuova missione dell'Istituto, mentre Verres viene conservata per ragioni "tattiche", essendo l'unico fornitore italiano di tondelli per monete ed essendo la Zecca alla vigilia dell'importante coniazione dell'Euro.

Per le controllate sottostanti Cartiere Miliani Fabriano, prive di qualunque sinergia o coerenza con il Poligrafico (e con la cartiera stessa), l'obiettivo di disimpegno indicato dal Piano è coerente con le premesse, ancorché non di realizzazione immediata, annoverandosi tra esse alcune aziende non facilmente cedibili per vincoli di varia natura.

3. Il piano industriale di Cartiere Miliani Fabriano

In contemporanea con la stesura del Piano di ristrutturazione industriale del Poligrafico, anche Cartiere Miliani Fabriano (CMF) ha predisposto un Piano Industriale 1999-2002 di rilancio delle proprie attività industriali.

Tale Piano, muovendo anch'esso da una diagnosi accurata delle carenze intrinseche dell'azienda (che conducono ad una perdita operativa strutturale di CMF intorno al 5% del fatturato), porta ad un ventaglio di azioni di rilancio così riassumibili:

- riconversione del mix produttivo verso prodotti a maggior valore aggiunto
- uscita dal settore autocopiante
- rilancio della carta valori
- riconfigurazione dello stabilimento di Pioraco
- rinnovo degli impianti energetici
- ristrutturazione dell'organizzazione commerciale\
- riequilibrio degli organici
- riassetto e cessione delle partecipate dirette e indirette di CMF
- accordi e partnership con produttori internazionali

E' da sottolineare che, attraverso l'enunciazione di una linea strategica indirizzata verso l'apertura a partner di maggior respiro industriale e commerciale, è l'azienda stessa a ritenere importante per il proprio sviluppo il potersi inserire in un contesto competitivo più allargato, e ciò coerentemente con quanto prefigura il Piano del Poligrafico, impossibilitato a rimanere per sempre, pena il "soffocamento" di CMF, l'unico azionista della cartiera.

E' infatti convinzione condivisa sia dal management del Poligrafico e della cartiera che dai consulenti e advisor che con essi collaborano, che Cartiere Miliani Fabriano non possieda, da sola, una dimensione sufficiente a consentire una piena valorizzazione delle proprie potenzialità e una stabilità di risultati resiliente agli oscillanti cicli economici del settore.

La possibilità di avere accesso a mercati più ampi, anche per gestire il processo di rifocalizzazione e rilancio industriale e commerciale con competenze ed esperienze consolidate nel settore, fa ritenere la ricerca di un partner, anche di controllo, specialmente se con presenza internazionale, una soluzione senza alternative per la salvezza stessa dell'impresa.

Va inoltre sottolineato che CMF presenta un Piano con significative prospettive di investimento finalizzate al rilancio, la maggior parte delle quali derivanti dallo sforzo autonomo dell'azienda stessa: dei 200-215 mld di lire di investimenti previsti nel piano di CMF, 100 mld di lire derivano in previsione dalla cessione di controllate di CMF, circa 40-50 mld di lire dalla cessione di immobili ad essa facenti capo, poco meno di 40 mld di lire da investimenti effettuati dal "territorio" (comuni o aziende che partecipano ai progetti di rilancio) e, per la differenza, da impegni dell'azionista attuale. A tale assunzione di responsabilità il Poligrafico ha già dato seguito, deliberando nel 1999 la ricapitalizzazione fino a circa 60 mld di lire di CMF, da attuarsi nell'immediato futuro.

4. Il disimpegno progressivo dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato da Cartiere Miliani Fabriano e gli impegni dell'azionista

Il Piano del Poligrafico prefigura la cessione di CMF. Come visto, tale indicazione da un lato è determinata da profonde ragioni di natura strategica ed industriale, dall'altro è coerente con il Piano stesso di CMF.

D'altra parte non va dimenticato che la stessa appartenenza di CMF al Gruppo Poligrafico risale ad una operazione di "salvataggio" dell'azienda effettuata anni addietro, e

non ha mai in alcun momento coinciso con una logica strategica seconda la quale l'IPZS, gruppo con finalità tipicamente editoriali, dovesse necessariamente produrre carta (integrazione a monte peraltro assente in qualunque gruppo editoriale privato al mondo).

E' tuttavia evidente, per la maggiore rilevanza dimensionale del business, per il maggior valore intrinseco del marchio, del portafoglio clienti, e in fin dei conti dell'azienda stessa, unitamente alla più estesa e geograficamente concentrata problematica sociale, che tale strategia richieda una applicazione articolata e progressiva del processo di disimpegno da parte dell'Azionista. E che, nel frattempo, essa debba sposarsi con un pieno sostegno al piano di sviluppo e rilancio di CMF.

Tale approccio è peraltro coerente con quanto affermato in Parlamento in data 3 marzo 1999 dall'allora Ministro del Tesoro On. Carlo Azeglio Ciampi in risposta all'interrogazione parlamentare n.3-03514 dell'On. Giacco: "il Poligrafico è impegnato al risanamento delle Cartiere Miliani e continuerà a svolgere il proprio ruolo di azionista di riferimento, sostenendo il piano elaborato dall'azienda per perseguirne il risanamento".

I fatti quantificano indiscutibilmente l'impegno assunto dagli azionisti nel sostenere lo sviluppo ed il rilancio di CMF:

- accollo di 227 mld di lire di debiti bancari di CMF nel 1998
- ricapitalizzazione di CMF per 60 mld di lire nel 1998
- delibera di ricapitalizzazione per ulteriori 60 mld di lire nel 1999 a fronte delle perdite 1998

Inoltre, è da ritenersi del tutto verosimile, nonché auspicabile, che, quando verrà avviata la procedura di ricerca, individuazione e selezione del partner (o dei partner) per CMF, il Poligrafico possa svolgere un ruolo attivo nell'analisi delle prospettive industriali di lungo periodo che il partner potrà offrire all'azienda. Infatti, una pura operazione di massimizzazione del valore realizzato dalla cessione (in tutto o in parte) delle quote di controllo di CMF potrebbe difficilmente coniugarsi con sufficienti garanzie di rilancio dell'azienda, mentre una seria e rigorosa analisi della strategia operativa proposta dal potenziale partner potrebbe risolversi in una reale prospettiva di crescita futura per CMF.

L'Istituto: situazione attuale

L'Istituto oggi: "missione" e modello di funzionamento

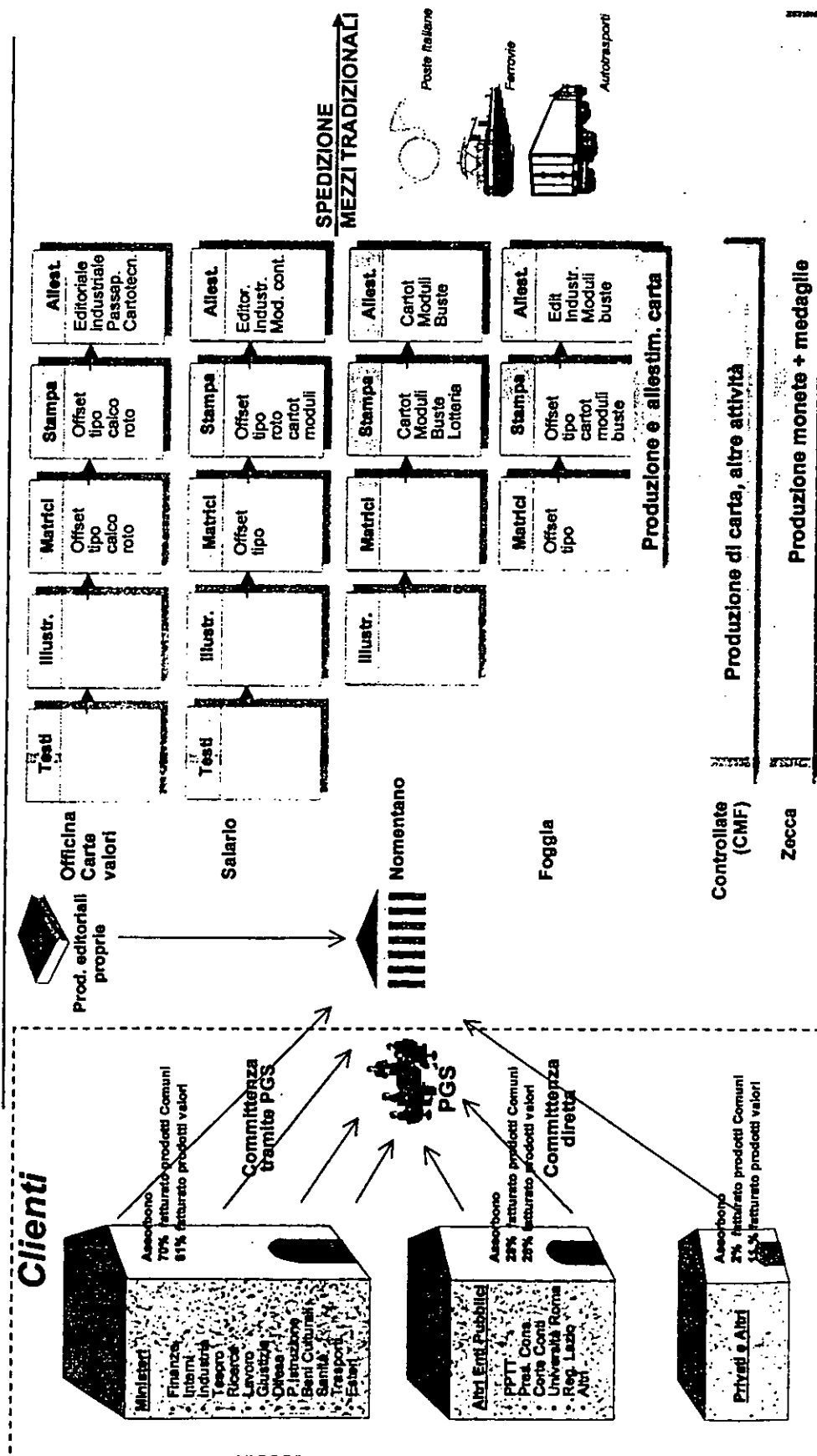
Missione storica

Soddisfare il fabbisogno dello Stato di:

- Carte valori (esigenze di sicurezza)
- Stampati comuni (esigenze di servizio e di riservatezza)
- Monete (esigenze di sicurezza e servizio)
- Carta (sicurezza di fornitura) / Integrazione a monte (anche tramite aziende controllate), in passato fino alla produzione di pasta di cellulosa
- Pubblicazioni di pregio (presidio culturale)

La tavola seguente richiama il **modello attuale** di funzionamento.

L'Istituto oggi - Modello di funzionamento



L'Istituto oggi - criticità

Fattori interni

- Il portafoglio prodotti dell'Istituto appare poco competitivo, sia dal punto di vista della qualità dei prodotti, sia da quello del prezzo
- Basse economie di scala
- L'elevato costo del lavoro unitario per dipendente appare eccessivo, non solo a causa del dimensionamento degli organici, ma anche nel confronto dei costi unitari medi con quelli di aziende paragonabili (**+25% in media rispetto alle aziende grafiche italiane**)
- La produttività delle strutture è scarsa, e gli organici sono sovradimensionati rispetto alle esigenze produttive
- Il livello degli investimenti degli ultimi esercizi è risultato **inadeguato** rispetto alle esigenze di rinnovamento degli impianti produttivi e di ampliamento/miglioramento della gamma di prodotti/servizi
- La **posizione finanziaria è critica**, sia a causa della scarsa redditività dell'Istituto, sia a causa del fabbisogno generato dalle controllate

L'Istituto oggi - criticità (segue)

- Si riscontra una grave carenza di competenze e cultura aziendale di carattere commerciale, economico e "client oriented", che rende difficile iniziative volte alla trasformazione e all'innovazione dell'Istituto
- Il **disegno organizzativo**, sostanzialmente di tipo funzionale con pesanti strutture centrali e indirette, rende **difficile la gestione dei processi** primari e di supporto
- L'**assetto industriale** appare inefficiente, sia dal punto di vista del numero degli stabilimenti e del frazionamento delle produzioni tra questi, sia da quello del "lay-out" e l'organizzazione della produzione (plurilocalizzazione dell'assetto produttivo)
- Esistono **vincoli di gestione connessi alla normativa vigente; i regolamenti interni non sono adeguati** alla gestione di un'azienda industriale
- Strumenti di programmazione e controllo inadeguati
- La **gestione del Gruppo**, anche nel caso di controllate che operano in settori a monte o a valle dell'Istituto, **non risponde a una chiara logica di sinergia industriale o commerciale**

L'Istituto oggi - criticità (segue)

Fattori esterni

- Alcuni grandi clienti mostrano segni di **insoddisfazione rispetto all'offerta dell'Istituto**
- La forma societaria di alcuni grandi clienti tradizionali si trasforma in SpA, conferendo loro maggiore autonomia gestionale ed eliminando il vincolo di approvvigionamento da IPZS
- Esiste il rischio reale che nei prossimi anni il **fatturato relativo ai clienti tradizionali tenda a calare**, in virtù della diminuzione della domanda di alcuni prodotti e della necessità di adeguarsi ai prezzi della concorrenza per continuare a servire alcuni clienti
- Il **funzionamento dell'Istituto e l'approvvigionamento della PA** è regolato da norme che rendono **difficile una gestione efficiente ed efficace** dei processi operativi (produttivi e commerciali)
- Pressione della Commissione Europea
- L'elevato livello di servizio garantito ai clienti (es. costo del servizio pari al 15% del fatturato per modulistica fiscale) non è contemplato dal meccanismo di pricing

Il modello futuro

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
ESTEREG.U. E
EDIT.GIUR.EDITORIA
ISTITUZIONALELOTTO
LOTTERIA

MODELLI



BUSTE

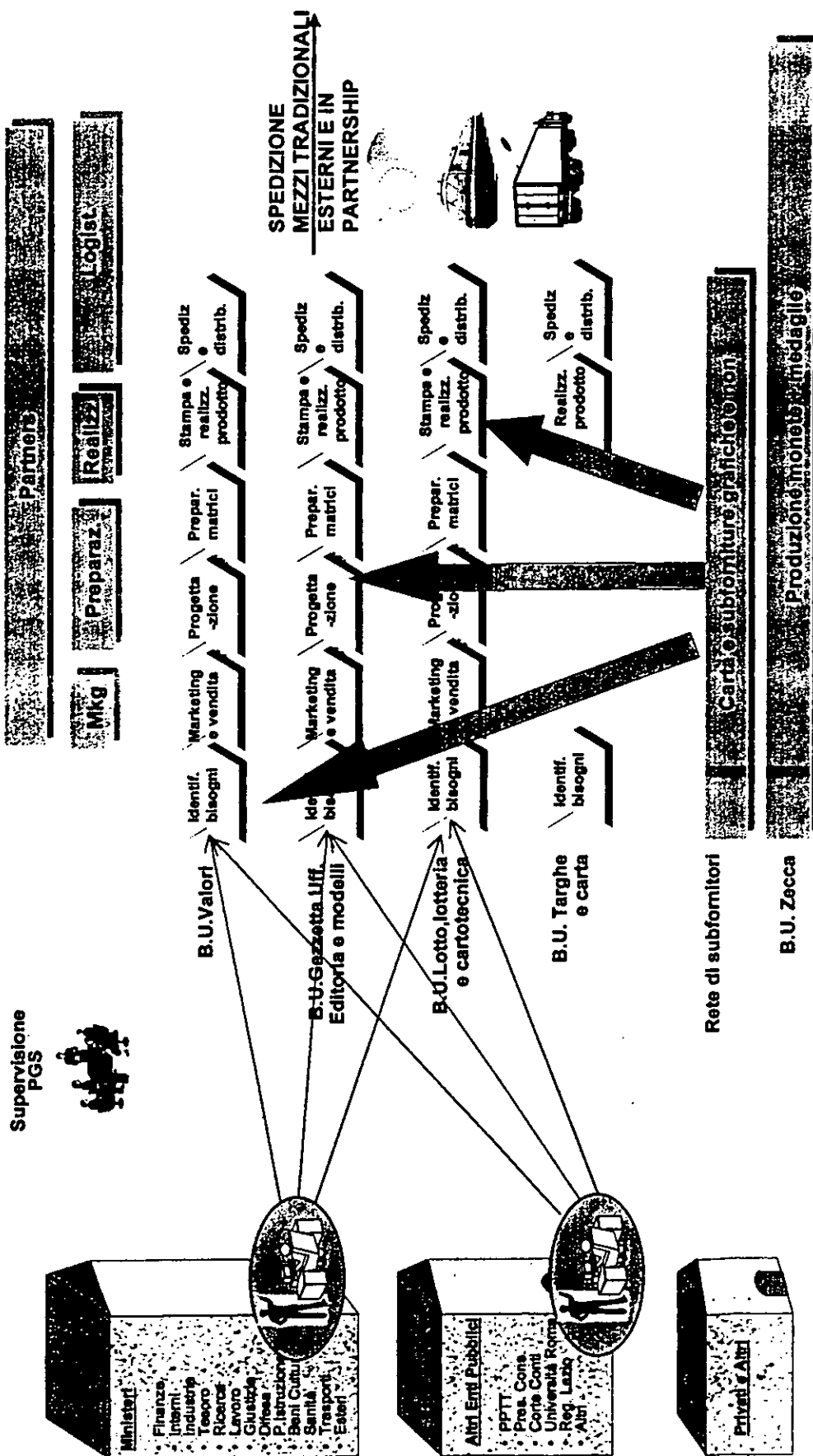


= Aree coperte da Poligrafico

= Aree non coperte da Poligrafico

= Copertura parziale / partnership

L'Istituto - Modello di funzionamento futuro



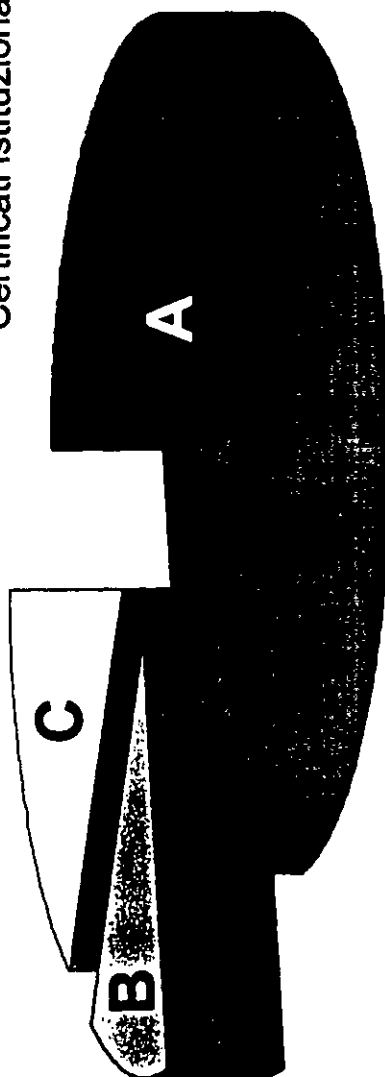
Selezione del portafoglio prodotti ⁽¹⁾

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")**

Principali categorie

- Produzioni Zecca
- Gazzetta Ufficiale
- Targhe
- Lotto e lotterie
- Fascette fiscali
- Francobolli
- Buoni Postali Frutt.
- Marche da bollo
- Documenti vari
- Passaporti

Prodotti "B" **(complementari ad "A")**

Principali categorie

- Modelli per uso interno PA
- Modulistica fiscale
- Moduli continui
- Materiale elettorale

Prodotti "C" **(senza sinergie con "A")**

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

- Ultima 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

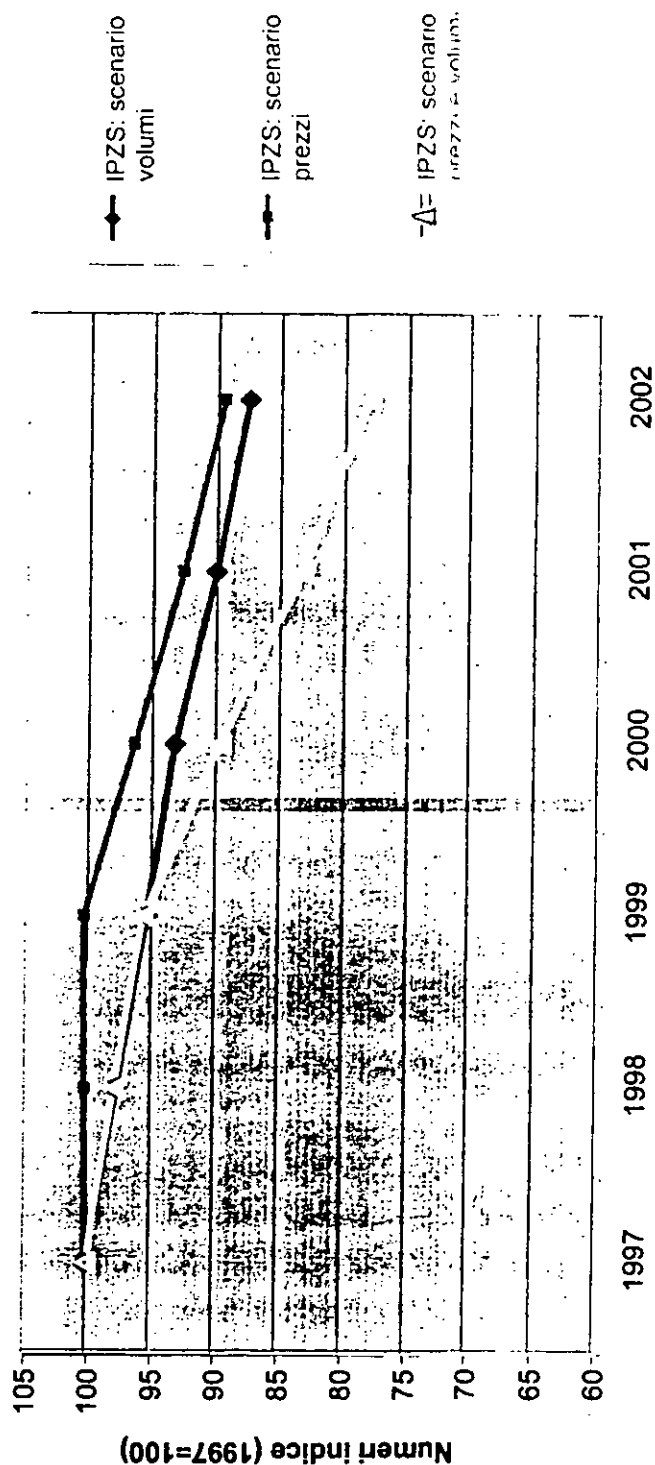
- Le produzioni di targhe e parte della cartotecnica sono quelle che oggi generano un margine positivo
- Le produzioni cartarie e grafiche devono essere ristrutturate per renderle più competitive.

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

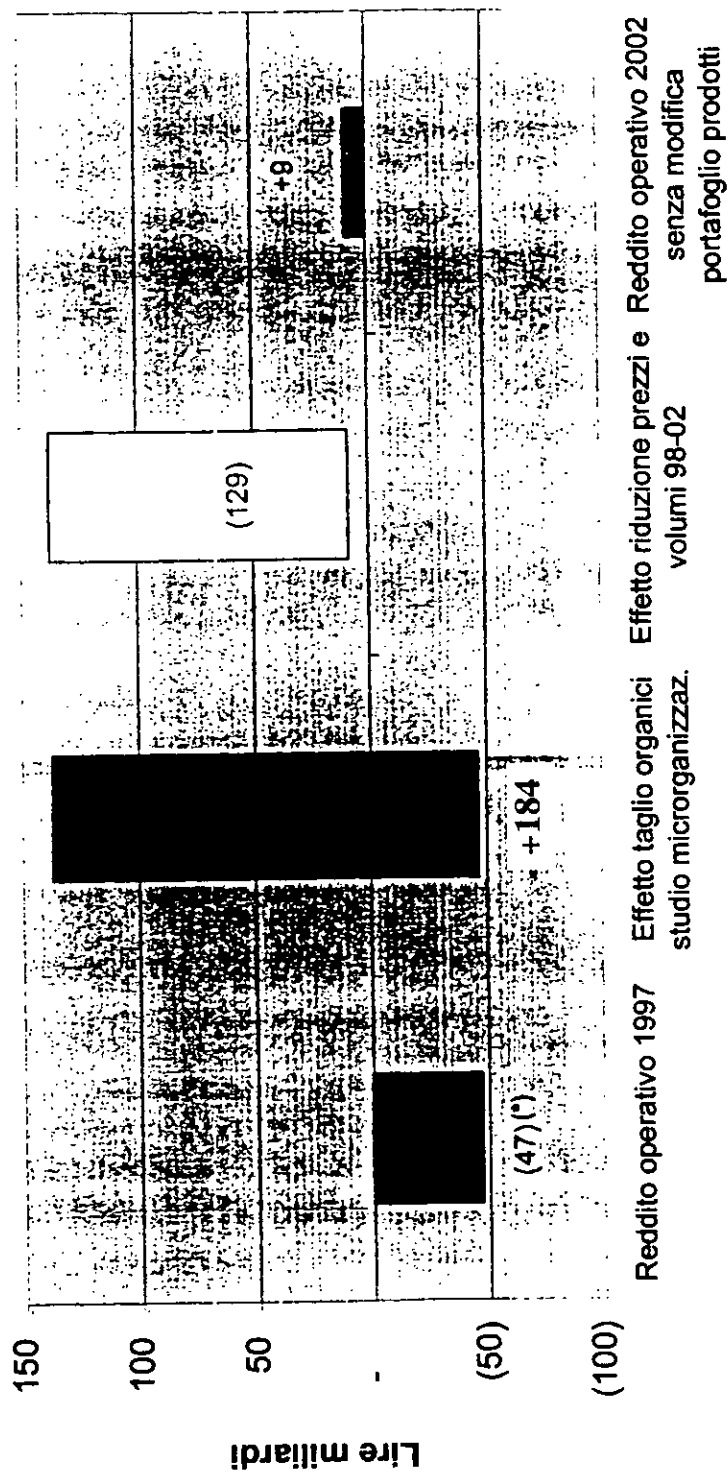


Fonte: stime Deloitte Consulting

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'adequata redditività.*

Evoluzione reddito operativo (ante imposte e oneri finanziari)



* 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

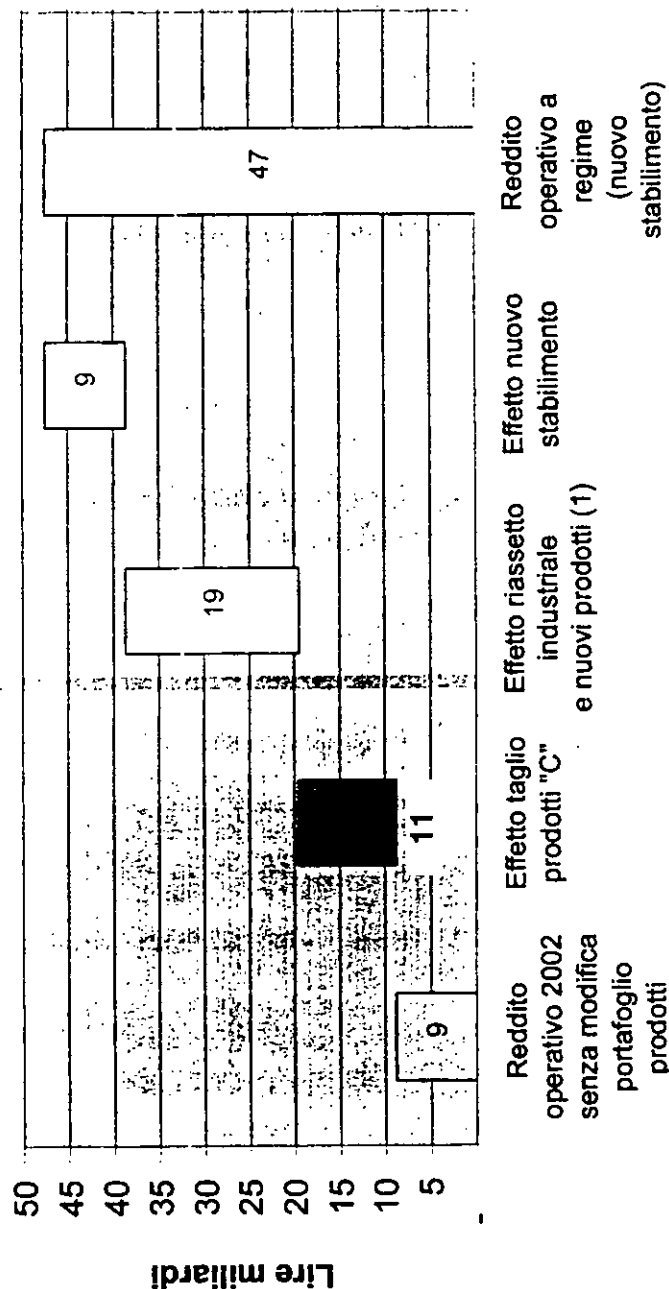
(1) Differenza tra Valore e Costo della Produzione al netto di ammortamenti anticipati pari a 12 mld

(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

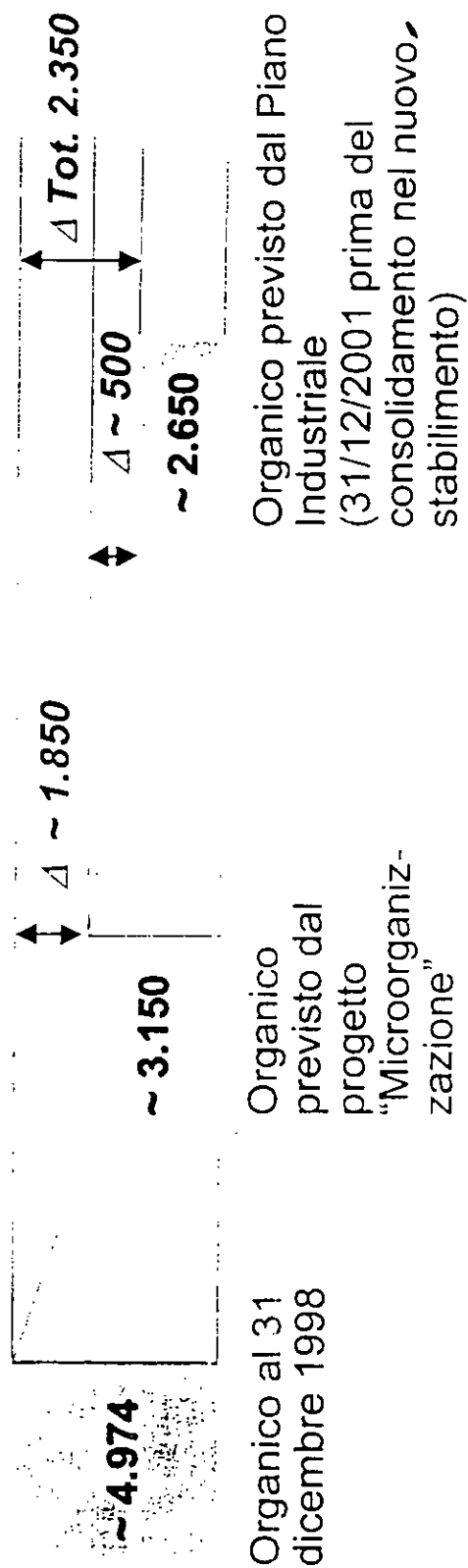
Organizzazione e Risorse Umane

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 esuberanti 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.

Risorse umane - Dimensionamento organici (segue)

- Si osserva che la valutazione di circa 1.850 esuberi riportata nel progetto “microorganizzazione” è basata nell’analisi dettagliata delle attività svolte da **tutti gli addetti censiti nel giugno del 1998 (*)** (al netto di Dirigenti, “Segreterie” di Direzione Generale e Presidenza e “Gestioni a rimborso”, per un totale di circa 100 unità) e considera le seguenti ipotesi:
 - attuale gamma di prodotti
 - attuali volumi produttivi
 - attuale assetto industriale
- Il progetto “microorganizzazione” fornisce inoltre **una prima valutazione** degli esuberi (circa 430) conseguiti alla “**Razionalizzazione**” della gamma dei prodotti e dell’assetto produttivo; questa prima valutazione è stata affinata nel corso del Piano Industriale.
- Gli **ulteriori circa 500 esuberi (oltre ai 1850)** identificati nel Piano Industriale fino al 31/12/2001 sono quindi basati sulle seguenti ipotesi:
 - calo dei volumi di produzione
 - necessità di eliminare i prodotti di classe “C”, non sostenibili economicamente, e contestuale sviluppo di nuovi prodotti

(*) Da allora gli organici si sono ridotti di circa 70 unità

Risorse umane - Dimensionamento organici (segue)

■ In sintesi, si vuol da ultimo sottolineare che per ottenere effettivamente le riduzioni di organico identificate, indispensabili per il riassetto economico / finanziario dell'Istituto, sarà necessario:

- implementare tutti i progetti di miglioramento organizzativo (reingegnerizzazione dei processi operativi e di supporto, implementazione di nuovi sistemi informativi, revisione dell'organizzazione operativa degli uffici / reparti, esternalizzazione di attività non "core competencies") specificati in dettaglio nel progetto "Microorganizzazione":
- implementare le ulteriori soluzioni identificate nel Piano Industriale attinenti
 - la selezione dei prodotti da fabbricare
 - la razionalizzazione dell'assetto produttivo:
 - gli investimenti per il miglioramento della competitività

Risorse umane - Politiche personale

- Allo stesso tempo si deve progressivamente ridurre il costo unitario del lavoro
 - Congelamento situazioni privilegiate
 - Riduzione del differenziale di costo unitario per unità di prodotto (ridefinizione di indennità, mobilità, organici macchina, orari)
 - Lavori più manuali a terzi
 - Lean organization orientata per processo
 - Responsabilizzazione del personale operativo
 - Assunzione di personale giovane specializzato
- Inoltre è necessario operare per la riqualificazione delle competenze. In funzione dei risultati della Microorganizzazione e del Piano Industriale occorre:
 - Inserire alcune risorse manageriali/professionali in grado di guidare la trasformazione
 - Sviluppare un ampio piano di formazione che tocchi non meno di 100-150 "Quadri"

Investimenti e fabbisogni finanziari

Nuovi investimenti - Quantificazioni

Tipologia di Investimento	Ammontare nel quadriennio 99/02
Sostituzione e ammodernamento di impianti e macchinari	100 mld
Miglioramento, ampliamento e razionalizzazione impianti	80 mld
Nuovo stabilimento	226 mld
Nuovo modello di business (Gazzetta Ufficiale, editoria)	26 mld
	ca 430 mld

Le Controllate

Le Controllate: Conclusioni

- In generale le società del Gruppo IPZS, sono caratterizzate da:
 - Elevata diversificazione industriale
 - Basso grado di integrazione con l'Istituto ed il gruppo nel suo complesso
 - Debolezza della posizione competitiva/finanziaria
 - Necessità di finanziamento per consentirne la sopravvivenza e il rilancio
 - Scarso impatto sulla competitività dell'Istituto
 - Mancanza di coerenza con la nuova missione dell'Istituto
- Fanno eccezione:
 - Verres, che oltre a presentare una situazione reddituale soddisfacente, garantisce flessibilità e sicurezza nelle forniture alla Zecca
 - Editalia, che è stata recentemente ricapitalizzata e che in futuro potrebbe aiutare l'Istituto a sviluppare la sua missione di editore istituzionale



Nel nuovo modello si propone la cessione di tutte le Controllate con la sola eccezione di Verres e di Editalia (almeno nella fase iniziale)

Sviluppo nuovi prodotti

- Il piano Industriale punta innanzitutto alla ristrutturazione dell'Ente con l'obiettivo di rendere competitivo l'Istituto al momento della trasformazione in Spa
- Il piano prevede anche il riposizionamento dell'Istituto lungo la catena del valore alla ricerca delle fasi di maggiore valore aggiunto in funzione della missione istituzionale affidatogli dalle legge
- Editoria Istituzionale, diffusione e valorizzazione della Gazzetta Ufficiale, personalizzazione dei documenti, sistemi di controllo per le Lotterie sono esempi del nuovo ruolo che l'Istituto potrà giocare una volta recuperata la competitività
- Il "business case" per questi nuovi prodotti/servizi verranno sviluppati dopo aver approfondito i piani di marketing e commerciali per le diverse linee di business