

I cinque soci originari, detentori dell'intero pacchetto azionario di 30 miliardi all'atto della deliberata promozione del nuovo aumento di capitale, non hanno partecipato all'operazione e rimangono pertanto titolari, ciascuno di una quota di azioni di 6 miliardi (pari al 10% del nuovo capitale sociale). E' anche da notare, a proposito di tali soci, che solo uno di essi conserva, in atto, la qualificazione di ente pubblico (l'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato), mentre gli altri l'hanno persa siccome investiti dal processo di privatizzazione che ha portato al costituirsi di società per azioni e fondazioni.

2.2. - Le modifiche statutarie

Il nuovo assetto, assunto dallo I.E.I. nel 1985, è stato illustrato, negli aspetti essenziali, nelle ultime relazioni ³. Ad esse, quindi, si rinvia, evidenziando, qui di seguito, alcune delle principali modifiche ed integrazioni apportate allo statuto della operante società per azioni nel quadriennio 1991 - 1994.

E' stata posta nel 1992 un'articolata disciplina in tema di trasferimento di azioni e di cessione dei diritti di opzione incentrata sulla previsione che possono diventare soci dell'Istituto "soltanto istituti di diritto pubblico o aziende private purchè la maggioranza assoluta del loro capitale sia di proprietà di istituti di diritto pubblico". In precedenza era stabilito che le azioni potessero essere cedute dagli enti sottoscrittori "soltanto ad istituti di credito di diritto pubblico salvo diritto di opzione per gli altri soci".

Nel 1994 è stata introdotta la previsione che il diritto di voto spetta ai soci in proporzione alle azioni dagli stessi possedute.

Lo statuto vigente indica quale organi dell'istituto: l'Assemblea, il Presidente, il Vice Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Consiglio scientifico ed il Collegio sindacale. La previsione del Vice Presidente è stata introdotta nel 1992 quando il Direttore generale, prima compreso tra gli organi, ne è stato escluso, prevedendosene, invece, la partecipazione alle riunioni del Consiglio di amministrazione.

La durata in carica del Presidente, in precedenza a tempo indeterminato, è stata fissata in 5 anni, con possibilità di conferma per due volte. L'ambito delle sue precedenti competenze è stato esteso espressamente alla "sovrintendenza dell'attività di gestione dell'Istituto".

I componenti del Consiglio di amministrazione prima in numero di 6 (oltre al Presidente), sono stati previsti in numero da sei a nove.

E' stata introdotta, nello statuto, la espressa previsione di un "piano annuale di produzione" e del "coordinamento" della produzione scientifica delle Redazioni, affidato al Vice Presidente con responsabilità di "Direttore scientifico".

In tema di ordinamento dei servizi è anche da rilevare che lo statuto, a seguito della revisione operata nel 1992, non contiene più la previsione dei regolamenti "del personale" ed "interno".

³ - Segnatamente in quella per gli esercizi 1986 e 1987 (Camera di Deputati, doc. XV n. 77, pag. 13).

3. - L'attività

Si è già posto in rilievo nelle precedenti relazioni come l'Istituto dell'Enciclopedia Italiana non si limiti alla produzione e commercializzazione di varie opere enciclopediche, ma assume anche altre iniziative nel campo editoriale e della diffusione della cultura, provvedendo, tra l'altro, alla pubblicazione di opere collaterali - in forma di monografie, collane, riviste - nonchè all'organizzazione di mostre, conferenze e convegni di studio.

Per tali iniziative si rinvia, relativamente al quadriennio in esame, alle relazioni degli amministratori che accompagnano i pertinenti bilanci consuntivi, mentre qui si espongono, in apposito prospetto, i dati relativi alla pubblicazione, in detto periodo, dei volumi delle principali opere completate o ancora in corso di completamento.

VOLUMI PUBBLICATI DAL 1991 AL 1994**ANNO 1991**

V APPENDICE DELL'ENCICLOPEDIA ITALIANA	vol. 1°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE SOCIALI	vol. 1°
ENCICLOPEDIA DELL'ARTE MEDIEVALE	vol. 1°
POMPEI - PITTURE E MOSAICI	vol. 1° e 2°
VOCABOLARIO DELLA LINGUA ITALIANA	vol. 3° (II tomo)
ENCICLOPEDIA GIURIDICA	vol. 22°/23°/24°/25°
DIZIONARIO BIOGRAFICO DEGLI ITALIANI	vol. 39°
ENCICLOPEDIA VIRGILIANA	vol. 5° (I e II tomo)

ANNO 1992

V APPENDICE DELL'ENCICLOPEDIA ITALIANA	vol. 2°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE SOCIALI	vol. 2°
ENCICLOPEDIA DELL'ARTE MEDIEVALE	vol. 2°/3°
POMPEI - PITTURE E MOSAICI	vol. 3°
ENCICLOPEDIA GIURIDICA	vol. 26°/27°
DIZIONARIO BIOGRAFICO DEGLI ITALIANI	vol. 40°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE FISICHE	vol. 1°

ANNO 1993

V APPENDICE DELL'ENCICLOPEDIA ITALIANA	vol. 3°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE SOCIALI	vol. 3°
ENCICLOPEDIA DELL'ARTE MEDIEVALE	vol. 4°
POMPEI - PITTURE E MOSAICI	vol. 4°
ENCICLOPEDIA GIURIDICA	vol. 28°/29°/30°
DIZIONARIO BIOGRAFICO DEGLI ITALIANI	vol. 41°/42°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE FISICHE	vol. 2°

ANNO 1994

V APPENDICE DELL'ENCICLOPEDIA ITALIANA	vol. 4°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE SOCIALI	vol. 4°
ENCICLOPEDIA DELL'ARTE MEDIEVALE	vol. 5°
POMPEI - PITTURE E MOSAICI	vol. 5°
VOCABOLARIO DELLA LINGUA ITALIANA	vol. 4°
ENCICLOPEDIA GIURIDICA	vol. 32°
DIZIONARIO BIOGRAFICO DEGLI ITALIANI	vol. 43°
ENCICLOPEDIA DELLE SCIENZE FISICHE	vol. 3°/4°
IL SUPPLEMENTO ARTE ANTICA	vol. 1°/2°
LE RADICI DEL PENSIERO FILOSOFICO	10 volumi

Sono inoltre tuttora in commercio, tra le varie opere "finite", la prestigiosa "Enciclopedia italiana di scienze, lettere ed arti" in 45 volumi, che risale agli anni 30 ed è stata aggiornata con 5 appendici (l'ultima in cinque volumi sino al 1992), il "Lessico universale italiano" in 25 volumi (con altri 2 volumi di "supplemento"), l'"Enciclopedia del 900" in nove volumi, l'"Enciclopedia dantesca" in sei volumi, la "Storia di Milano" in 17 volumi ⁴.

Nel 1991 l'opera di maggior tiratura e vendita è stata il "Vocabolario della Lingua italiana", seguito dal "Lessico universale italiano" che, invece, nel 1992, è stata l'opera maggiormente commercializzata. Nel 1993 l'opera che ha fatto registrare i maggiori ricavi è stata la "V Appendice dell'Enciclopedia italiana" (con 30,5 miliardi sui 90 relativi al complesso delle opere vendute nell'anno), seguita dal lessico universale italiano (con 13,2 miliardi). Nel 1994 l'uscita dell'ultimo volume del "Vocabolario della Lingua italiana", che risultava in ritardo sui tempi del programma editoriale, ha portato tale opera nuovamente al primo posto nelle vendite (con 41,1 miliardi di ricavi sui 137,3 complessivi dell'anno), seguita dalla citata V Appendice (39,7 miliardi).

E' da sottolineare il successo finora registrato dal "Vocabolario", del quale si attendono, anche nei prossimi anni, ulteriori positivi risultati ⁵. L'opera, appena conclusa, si va affermando per il suo valore ed appare destinata ad inserirsi nel nucleo delle opere dell'istituto di maggiore durata accanto alla "Grande Enciclopedia" (come viene anche chiamata l'"Enciclopedia italiana di scienze, lettere ed arti") ed al "Lessico Universale italiano" di cui è da sottolineare la persistente tenuta nel mercato, nonostante la loro non recente origine.

Nel 1994, a parte le opere "minori", la cui commercializzazione ha fatto registrare ricavi per circa 1 miliardo (1,3 nel 1993), le principali opere editte dell'istituto (circa 20) hanno prodotto, fermi restandone i prezzi, complessivi ricavi

⁴ - Sono in uscita, nel 1995, nuove opere, come il "Nuovo Atlante Treccani", in due volumi, e la "Piccola Treccani", prevista in 12 volumi.

⁵ - E' da rilevare, a proposito del "Vocabolario della lingua italiana", la cui edizione in cinque volumi si è conclusa nel giugno 1994, che, secondo dati aziendali, a fronte di costi (per spese redazionali, di fabbricazione, di vendita e promozionale) complessivamente ascesi a circa 111 miliardi, sono stati accertati, a fine 1994, ricavi complessivi per oltre 164 miliardi, con margine positivo finale di 28,4 miliardi al netto della contribuzione alle spese generali calcolata al 15 % dei ricavi.

per 136,3 miliardi (88,8 nel 1993), di cui ben 107,8 miliardi (circa l'80%) sono stati assicurati dalle sole tre "grandi opere" testè richiamate ⁶.

Queste tre opere, in particolare, hanno coperto agevolmente, con i ricavi delle vendite, i pur elevati costi derivanti dalla loro particolare qualità e dai tempi lunghi della realizzazione. Assicurando, inoltre, un alta redditività in relazione alla loro perdurante capacità di diffusione, riescono anche a compensare, in parte, le perdite che si producono per il completamento di altre opere, altrettanto prestigiose, ma che evidenziano, da tempo, rilevanti fattori di criticità per il ragguardevole livello dei costi che si protraggono e per il loro carattere specialistico che ne limita la penetrazione nel mercato.

Opere, ad esempio, come il "Dizionario biografico degli Italiani" (pubblicato a partire dagli anni '50 e giunto nel 1994 al 43° volume relativo all'area alfabetica E - F) e la più recente "Enciclopedia dell'arte medioevale" (di cui sono stati pubblicati, finora, cinque dei tredici volumi previsti), da tempo avviate ed ancora lontane dal completamento, presentano persistenti gravosi oneri redazionali e di fabbricazione che, secondo le previsioni aziendali "per centri di costo", non appaiono direttamente fronteggiabili, neanche in prospettiva, con i ricavi delle vendite ⁷.

Ciò ha indotto, gli amministratori dell'Istituto a misurarsi, con particolare impegno, con delicati problemi di contenimento dei costi, ricercando nuove soluzioni per limitare il peso negativo che opere siffatte esercitano, nonostante un positivo "ritorno d'immagine", sulla situazione finanziaria della società che, come meglio si vedrà, risulta fortemente gravata dal crescere dell'indebitamento.

⁶ - La "Grande enciclopedia" ha concorso ai ricavi del 1994 con 8,8 miliardi (11,1 nel 1993), la sua "V Appendice" con 39,7 miliardi (30,6 nel 1993), il "Lessico universale italiano" con 18,2 miliardi (13,2 nel 1993), il "Vocabolario della Lingua italiana" con i già indicati 41,1 miliardi (4,1 nel 1993).

Tra le altre opere sono da citare l'"Enciclopedia del '900" con 4,6 miliardi di ricavi (5,1 nel 1993), le "Radici del pensiero filosofico" con 6,2 miliardi, l'Enciclopedia delle Scienze sociali con 4,5 miliardi (3,9 nel 1993), l'Enciclopedia giuridica" con 3,4 miliardi (5,2 nel 1993).

⁷ - Secondo le analisi prospettiche elaborate dall'Azienda a fine 1994, per il "Dizionario biografico degli Italiani" si prevedono, per il periodo 1995 - 2001, nuovi costi per 22,7 miliardi (di cui 16,5 redazionali e 6,2 di fabbricazione e commerciali) ed un fatturato di circa 14 miliardi. Per l'"Enciclopedia dell'Arte medioevale" si prospettano per il periodo 1995 - 2000 costi per 52,1 miliardi (40,1 redazionali e 12 di fabbricazione e commerciali) a fronte di una previsione di fatturato di circa 30 miliardi.

Non si è mancato, d'altra parte, di riaffermare la piena validità delle scelte da tempo operate per porre in produzione opere, come le due dianzi citate, che, pur segnatamente fuori dalla logica della redditività, sono state considerate, e tuttora si considerano, produzioni di rilevante pregio e di indiscusso rigore scientifico, destinate ad illustrare ampiamente le espressioni più significative della storia della cultura italiana e, come tali, altamente rappresentative, anche sul piano internazionale, dei valori più profondi di tale cultura.

L'attività dell'Istituto, anche dopo la trasformazione in s.p.a., conserva, invero, una sua tipicità che la differenzia, non solo nel panorama italiano, da quella delle altre case editrici. Si continuano, infatti, a valorizzare, per volontà univoca del Presidente e degli azionisti - in piena coerenza con la tradizione, con la riconosciuta qualificazione di "istituzione culturale" e con le stesse previsioni statutarie ⁸ - le ragioni dell'"interesse nazionale" e dell'impegno civico e culturale, pur se queste sempre più appaiono scarsamente compatibili con le ragioni del mercato.

La difficile ricerca di un equilibrio tra dette ragioni, all'insegna del doveroso rispetto delle regole di economicità, ha portato la società, a partire in particolare dal 1993, ad attuare rigorosi controlli interni della spesa, rielaborazioni dei programmi editoriali, ristrutturazioni di apparati amministrativi e redazionali, incisivi rinnovamenti del quadro dirigenziale e della rete commerciale.

Accanto a tali misure e ad altre riguardanti la redditività del patrimonio immobiliare di cui si dirà, spicca anche il ricorso, cui si è già accennato, al nuovo consistente aumento di capitale che è stato considerato altro essenziale presupposto per la definizione di una nuova puntuale strategia produttiva e commerciale, su cui impegnare, con il massimo rigore, nei prossimi anni, il "management" dell'istituto e la rete delle agenzie di vendita.

Proprio nell'ambito del nuovo assetto organizzativo - finanziario è stato posto il problema della prosecuzione, su nuove basi, dell'edizione del già citato "Dizionario biografico degli Italiani". Si tratta di un'opera "monumentale" di alta qualità che, giunta dopo oltre 20 anni a coprire, con il 43° volume, solo l'area alfabetica da A a F, non sembra prestarsi, a causa dell'originaria impostazione e delle caratteristiche assunte, nè a variazioni, nè a congrui dimensionamenti dei tempi

⁸ - E' da ricordare la disposizione dell'art. 1 dello Statuto originario dell'ente, sempre confermata, la quale prevede che l'Istituto operi in particolare "per gli sviluppi della cultura umanistica e scientifica, nonchè per le esigenze educative e di servizio sociale".

di produzione e dei piani di spesa, nè ad apprezzabili aumenti di redditività, sicchè non appare neanche possibile, come per altre opere "in perdita", ipotizzare per il futuro un alleggerimento dei rilevanti oneri che si legano al suo completamento.

Considerando tali negative prospettive nel quadro della complessa situazione finanziaria della società e rilevando che l'opera è frutto di una iniziativa assunta a suo tempo dall'ente pubblico "nell'interesse nazionale", gli attuali amministratori ritengono necessario promuovere, anche in ragione di detto interesse, un adeguato sostegno esterno da attuarsi o attraverso specifiche contribuzioni statali o dando vita ad un apposito ente "non profit" che realizzi il completamento dell'iniziativa, sollevando l'istituto dal peso di ulteriori oneri, oggi considerati in buone parte "impropri".

Da ultimo è da segnalare come l'attività della "redazione programmi multimediali" - incentrata nel passato sulla produzione audiovisiva - non abbia portato a registrare risultati economici positivi così come emerge dal seguente prospetto fornito dalle società.

[illegible]

A partire dal 1991 l'attività della redazione si è andata progressivamente esaurendo sicchè nel 1993 se ne è disposta la chiusura, prevedendo l'utilizzazione degli addetti in altri ambiti redazionali ed uffici.

E' da rilevare, peraltro, che sono in atto allo studio, presso l'istituto, nuove aggiornate iniziative nel settore ed è anche da segnalare che recentemente la società ha fatto parte di un gruppo di imprese (tra cui Pars, Marconi General electric e Saritel STET) che si è aggiudicata una gara di appalto internazionale per un programma di formazione dell'imprenditoria giovanile finanziato dalla Comunità europea, per il quale è prevista l'apporto di un gruppo di lavoro dell'Istituto composto da esperti nell'attività multimediale.

E' pure da ricordare la produzione nel 1993 - 1994 dell'opera "Le radici del pensiero filosofico", realizzata in collaborazione con la RAI e l'Istituto per gli studi filosofici di Napoli ed articolata in 10 cassette ed altrettante monografie.

4. - Organizzazione dei servizi e personale

Per lo svolgimento della sua attività, l'Istituto si avvale, oltre che del personale dipendente (il cui numero si è attestato, nell'ultimo quinquennio, sopra le 300 unità), delle prestazioni d'opera intellettuale rese da numerosi "collaboratori" esterni (in atto circa 2600) per attività di direzione, redazione e revisione delle opere.

La produzione fisica dei testi (dalla stampa alla rilegatoria) è attualmente affidata ad aziende terze. Anche la commercializzazione delle opere è incentrata su apporti esterni attraverso una rete di agenzie generali operanti per aree regionali.

Il personale dell'istituto, sottoposto alla disciplina dei contratti nazionali per i dipendenti delle aziende editoriali, risulta impegnato, per una quota di circa il 30%, rimasta pressochè costante nel tempo, in attività redazionale (presso le varie "redazioni" operanti con il prevalente apporto di collaboratori esterni).

Il restante personale è ripartito tra i vari apparati amministrativi distinti, secondo un nuovo "organigramma funzionale" deliberato nel 1993, in organi di "staff" e "di linea": tra i primi la "direzione pianificazione e marketing", "sviluppi organizzativi", "relazioni esterne"; tra i secondi la "direzione editoriale", quella "commerciale" e le direzioni "amministrativa e finanziaria", "del personale e affari generali", "per i sistemi informativi", "per il patrimonio e la logistica". E' stato anche previsto un "comitato di coordinamento scientifico - editoriale" (composto, oltre che dal Direttore generale e dal Direttore scientifico, dai titolari della "direzione editoriale" e della "direzione commerciale") per istruttorie e pareri in ordine alle nuove iniziative editoriali e per risolvere problemi di coordinamento.

In tema di ordinamento dei servizi è anche da notare che, come già ricordato, lo Statuto della società, a seguito delle cennate modifiche apportate nel 1992, non contiene più la previsione dei regolamenti "del personale" ed "interno", alla cui redazione, più volte invocata dalla Corte, l'Istituto non aveva mai provveduto. Per la materia disciplinare l'amministrazione ha fatto riferimento alla regolamentazione del contratto nazionale della categoria e per l'organizzazione ed il funzionamento ha provveduto, di volta in volta secondo le esigenze, con delibere del Consiglio di amministrazione e con ordini di servizio della Direzione generale.

Anche sulla base di tale prassi il nuovo Statuto ha previsto, tra i compiti del Consiglio di amministrazione, quello di deliberare, "su proposta del Vice presidente, formulata d'intesa con il Direttore generale, l'organizzazione e l'ordinamento interno

degli uffici". Tra le varie delibere in materia assunte nell'ultimo biennio spicca, per la estensione dei profili organizzativi investiti, quella del 21 luglio 1993 con cui è stato approvato il già citato "organigramma funzionale" e che ha ricostruito apparati e loro competenze deliberando, altresì, il quadro dei rapporti tra i vari organi.

Il numero dei dipendenti, pari nel 1990 a 300 unità, ha raggiunto nel 1993 le 334 unità che sono scese, alla fine del 1994, a 329 (otto dirigenti, 305 impiegati e 16 operai).

Di recente, nel quadro di un riassetto dell'organizzazione amministrativa e redazionale, si è dato corso, tra l'altro, ad un programma di "esodi anticipati incentivati" che, nel 1994, ha interessato 15 dipendenti. Nello stesso quadro è stata disposta, in tale anno, l'assunzione, nei ruoli dell'istituto, di 18 impiegati tratti da un gruppo di collaboratori esterni che già svolgevano, presso l'istituto, prestazioni "tecnico - amministrative" ⁹.

Alla diminuzione del numero dei dipendenti non ha corrisposto quella dei costi complessivamente sostenuti per il personale che, con 29,5 miliardi, risultano cresciuti del 17,4% rispetto a quelli del 1993 (25,1 miliardi), soprattutto per effetto dei particolari trattamenti corrisposti nel solo 1994 per "esodi incentivati" e per licenziamenti.

Ha registrato, invece, una flessione la spesa per i collaboratori "esterni", italiani ed esteri, che sono legati all'istituto da contratti stipulati in conformità della normativa sul diritto d'autore secondo tre distinte tipologie riferite agli autori che creano il profilo e la struttura delle opere, agli estensori di parti e voci, ai Direttori delle opere.

Pur crescendo il numero di tali collaboratori (dai 2285 del 1993 al 2642 del 1994), una attenta revisione dei contratti ha comportato che la spesa per il loro impiego scendesse dai 13,4 miliardi del 1993 ai 12,5 del 1994, con una flessione, quindi, del 4,5% che ha invertito la tendenza alla crescita costantemente manifestatasi negli anni precedenti (+ 21,3% nel 1993 rispetto al 1992; + 8,6% nel 1992; + 11,1% nel 1991; + 6% nel 1990).

La riorganizzazione dell'attività delle varie redazioni, presso cui opera la maggior parte dei collaboratori esterni, è dal 1993 oggetto di particolare attenzione

⁹ - Nel 1994, oltre ai 18 impiegati citati, è stato assunto un nuovo dirigente. Le cessazioni dal servizio hanno interessato, oltre ai 15 dipendenti che hanno chiesto di beneficiare dell'"esodo incentivato", 6 dipendenti cessati per cause ordinarie, nonché 2 dirigenti ed un impiegato licenziati "per giusta causa".

del Consiglio di amministrazione che ha espresso precisi indirizzi perchè si proceda ad un attento controllo dei costi redazionali e delle fasi di avanzamento dei testi in rapporto ai rinnovati piani editoriali pluriennali deliberati per ogni singola opera, che tutti ormai, diversamente dal passato, fissano specificamente i tempi di realizzazione ed indicano i pertinenti tetti previsionali di spesa.

Più recentemente gli amministratori hanno, inoltre, accolto con particolare favore le proposte di un apposita commissione volta ad evitare, attraverso la costituzione di un "archivio iconografico centralizzato" e di una "banca dati", duplicazioni e sovrapposizioni di attività e correlate maggiorazioni dei costi e dei tempi delle produzioni. Nell'archivio iconografico unico confluirà il cospicuo e pregevole materiale fotografico ed illustrativo di proprietà dell'Istituto ora custodito con varie modalità e localizzazioni. La "banca dati", riferita a tutte le opere in corso, dovrebbe, tra l'altro, consentire, oltre la ricerca di lemmi, elaborati e voci già disponibili, la migliore verifica del rispetto delle scadenze assegnate ai singoli collaboratori ed alle direzioni delle opere.

5. - La rete di vendita

Un'ampia riorganizzazione della rete commerciale esterna è stata avviata nel 1993 e completata nel 1994 al fine di promuovere una maggior efficienza della rete stessa e per rimuovere situazioni e rapporti dimostratisi pregiudizievoli per l'Istituto come, ad esempio, quelli verificatisi a seguito dell'utilizzazione di agenti plurimandatari.

Sono state così modificate talune circoscrizioni territoriali in una logica volta a dimensionarne l'ampiezza per favorire una maggiore penetrazione dei prodotti. Sono stati definiti insorti contenziosi e sono stati risolti rapporti con taluni agenti generali, stabilendone dei nuovi sulla base di contratti volti a tutelare più adeguatamente l'immagine e gli interessi dell'Istituto.

Le provvigioni vengono corrisposte agli agenti all'atto della spedizione delle opere. L'onere per l'Istituto, che nel 1993 aveva segnato 22,7 miliardi (28,5 nel 1992), è asceso nel 1994 a 37,7 miliardi, fermo restando il predeterminato parametro di provvigione (il 26% dei prezzi di vendita delle varie opere). Il notevole aumento si lega, secondo l'azienda, oltre che alla crescita dei ricavi derivanti dal fatturato del 1994, alla forte incidenza dei ricavi conseguiti nello stesso esercizio con la già ricordata consegna dell'ultimo numero del "Vocabolario", ma derivanti (per circa 25 miliardi dei 41,1 riscossi) dal fatturato di precedenti esercizi.

Soprattutto per tale particolare ragione l'onere per provvigioni si è attestato nel 1994, in termini proporzionali, intorno al rapporto di 1 a 3 rispetto ai ricavi conseguiti, anziché a quello di 1 a 4 sempre riscontrato in precedenza.

E' anche da notare che per i successivi esercizi è stato deciso di sostituire il citato parametro fisso di provvigione con più parametri articolati a seconda delle opere o gruppi di esse.

Nel seguente prospetto, fornito dall'Istituto, risultano riassunti i risultati della commercializzazione dei prodotti operata dalle agenzie generali nel quadriennio in esame.

RACCOLTO IN VALORE

(Gli importi sono espressi in Lit./milioni)

Agenzie	Anni			
	1991	1992	1993	1994
Emilia Romagna e Marche	9.302	9.704	6.751	11.090
Piemonte e Valle d'Aosta	6.189	10.077	6.678	
Liguria e Toscana	7.210			
Toscana		12.516	10.161	7.907
Liguria		2.382	2.442	
Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria				8.146
Lombardia	9.674	16.777	9.224	11.115
Triveneto	8.682	11.226	7.136	13.543
Lazio, Abruzzo, Molise e Campania	24.310	37.891	23.010	
Lazio e Abruzzo				17.434
Campania e Molise				11.248
Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia	30.303	41.023	22.517	
Puglia e Basilicata				9.210
Calabria				5.025
Sicilia				9.973
Umbria	1.221	1.927	1.376	1.407
Sardegna	1.806	2.984	2.014	2.826
Sede	873	1.976	1.385	1.884
TOTALE	99.570	148.483	92.694	110.808

6. - La gestione degli immobili

L'Istituto è proprietario di un consistente patrimonio immobiliare costituito, per la massima parte, da fabbricati corrispondenti, nel 1994, ad un valore netto di bilancio di circa 38 miliardi (29,7 nel 1990) di cui 17 riferiti a locali per ufficio e 21 miliardi relativi a magazzini.

Tra gli investimenti effettuati nel quadriennio in esame sono da citare l'acquisto nel 1991 e nel 1992 di due appartamenti in zona centrale di Roma, rispettivamente di mq. 236 e 243, per un costo complessivo di 3,3 miliardi, adibiti il primo a sede di redazioni ed il secondo ad ufficio amministrativo.

Per opere di ristrutturazione e manutenzione dei locali di proprietà sono stati spesi nel quadriennio, secondo dati aziendali, circa 10,8 miliardi, di cui circa 8 miliardi spesi nel 1991 e 1992 per ristrutturazioni riguardanti un complesso sito in Pomezia acquistato nel 1988 e destinato precipuamente a magazzino.

Sulle vicende relative all'acquisto e alla prima utilizzazione di tale complesso la Corte ha già riferito nella precedente relazione per gli esercizi dal 1988 al 1990, ponendo tra l'altro in evidenza irregolarità ed anomalie delle procedure per l'esecuzione dei lavori di adeguamento e di ristrutturazione.

Non emergono ulteriori rilievi riguardo alla prosecuzione di detti lavori fino al 1992. Per altro profilo sono da menzionare le osservazioni formulate nel novembre 1993 dal Collegio sindacale della società, previa verifica diretta sui luoghi, circa l'utilizzazione a fini di impresa del complesso che si estende per una superficie di circa 5 ettari, su cui insiste, oltre all'ampio magazzino (di mq. 21.000), una palazzina per uffici (di mq. 1160), rimasta inutilizzata.

Dopo aver richiamato "il non lieve onere complessivo" sostenuto dalla società per l'acquisto e per i lavori di ristrutturazione, i sindaci hanno osservato che a tale onere "non corrisponde - indipendentemente dal mancato utilizzo dell'area scoperta e della citata palazzina - un adeguato utilizzo della superficie coperta dal magazzino". Rilevato, in particolare, che il magazzino risulta utilizzato "per una parte molto esigua rispetto alla sua reale ampiezza e capacità", i sindaci hanno richiamato l'opportunità di predisporre con urgenza un "programma di razionalizzazione del comparto che tenda alla migliore valorizzazione della vaste aree disponibili, possibilmente attraverso la locazione a terzi di quelle non utilizzate e non utilizzabili, oltre che attraverso l'eventuale accorpamento di altri servizi". "Potrebbero derivarne - proseguono i sindaci - non trascurabili benefici, non soltanto sul piano della