

Dei quattro nuovi componenti due rappresentano il Ministero del Tesoro e gli altri due quello dell' Industria, commercio ed artigianato.

Con altra delibera dell'Assemblea in data 19 dicembre 1994 il numero dei predetti componenti è stato ulteriormente elevato da sette ad otto; al nuovo componente il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 19 dicembre 1994 ha attribuito le funzioni di Amministratore delegato dotandolo di ampie deleghe di potere, al fine di garantire maggiore dinamicità alle iniziative necessarie per l'attuazione delle strategie aziendali.

I poteri attribuiti all'Amministratore delegato nella predetta seduta sono stati successivamente riformulati dal Consiglio di Amministrazione in data 30 gennaio 1995.

In tale occasione il Consiglio, nell'affermare la sua esclusiva competenza nella:

- determinazione degli indirizzi generali di gestione e nella fissazione dei criteri di massima in ordine alla struttura organizzativa della società;
- alienazione di beni immobili o loro acquisto per importi superiori a L.5 miliardi;
- costituzione di società e assunzione o cessione di partecipazione per importi superiori a L. 2 miliardi,

ha conferito all'Amministratore delegato ogni altro potere inerente alla ordinaria e straordinaria amministrazione della Società. Al predetto è stata altresì conferita la firma sociale e i poteri di rappresentare la società di fronte a qualunque autorità giudiziaria e di fronte a terzi, limitatamente alle competenze di ordinaria e straordinaria amministrazione a lui attribuite.

Il compenso dell'Amministratore delegato già determinato in L.300 milioni annui, in data 9 febbraio 1996 è stato aumentato a L.320 milioni in funzione del contributo recato al raggiungimento di adeguati livelli di risultato economico e in relazione all'aumento del costo della vita.

Nel corso del periodo considerato dalla presente relazione il Consiglio di Amministrazione si è riunito con continuità e alle sue sedute hanno sempre partecipato i componenti del Collegio sindacale, i quali hanno espletato le funzioni ad essi demandate dal Codice civile con la massima puntualità e fornito un incisivo contributo per la disamina delle complesse problematiche che la Società ha dovuto affrontare fin dal momento della sua costituzione.

3. *L'assetto ordinamentale ed il personale - Le consulenze*

3.1 *Il personale della Società*

Il progetto di scissione dall'INA non prevedeva per la CONSAP nè una particolare struttura organizzativa, nè alcuna provvista di personale, in quanto, con scelta invero opinabile, si ritenne che all'attività gestoria affidata a quest'ultima continuasse a provvedere l'INA, con la propria struttura organizzativa, mediante apposito contratto di "service".

Si prevede soltanto che per l'indispensabile funzione di staff, gli organi societari potessero avvalersi del "distacco" di alcune unità di personale INA (nella specie 12) con i relativi oneri a carico della CONSAP.

A fronte di siffatta situazione che di fatto escludeva gli organi responsabili di tale Società da ogni decisione ed addirittura dalla stessa conoscenza dell'operato dell'INA, sia il Collegio sindacale che il magistrato della Corte dei conti ritennero non più procrastinabile che CONSAP ed INA concordemente affrettassero la soluzione del problema attribuendo alla CONSAP la gestione delle proprie attività istituzionali e che il temporaneo svolgimento delle attività stesse da parte dell'INA dovesse essere disciplinato mediante convenzioni che tenessero nel dovuto conto la volontà dell'affidante, in conformità anche alle responsabilità alla stessa attribuite dagli atti concessori.

A seguito di ciò ed anche dei provvedimenti normativi e concessori nel frattempo intervenuti che, in pratica, consolidavano il ruolo della CONSAP ampliandone e protraendone sempre più nel tempo le funzioni, il Consiglio di Amministrazione della Società non tardò a maturare

l'intendimento che la CONSAP, sia pure gradatamente dovesse pervenire alla gestione diretta delle proprie attività avvalendosi, in via prioritaria ed in rapporto alle sue specifiche esigenze del personale proveniente dall'INA che sarebbe passato alle sue dirette dipendenze attraverso il trasferimento dei relativi contratti di lavoro.

Avuta l'adesione dell'INA che, tra l'altro registrava una notevole situazione di esubero, si è proceduto congiuntamente all'individuazione dei gruppi e delle unità di personale da trasferire.

Anche le Organizzazioni sindacali, dopo alcune resistenze finirono per esprimere il loro consenso a seguito dell'avvenuta regolamentazione, mediante apposito accordo del 13 luglio 1994, dei relativi trattamenti economici che sancì la sostanziale salvaguardia dei diritti e delle posizioni acquisite dal personale da trasferire in qualità di dipendente dell'INA.

La CONSAP è così, praticamente, venuta a subentrare nei relativi rapporti di lavoro senza soluzione di continuità ed alle condizioni in atto siccome discendenti dal contratto collettivo nazionale di lavoro 6.12.1994 (impiegati) e dal contratto collettivo nazionale di lavoro 15.12.1994 (dirigenti).

Il personale trasferito ha conservato inoltre il trattamento normativo ed economico derivante dal contratto collettivo integrativo aziendale in vigore per il personale dell'INA, stipulato in data 21 giugno 1993.

Alla data del 31 dicembre 1995 risultano trasferiti in CONSAP complessivamente n.134 unità di personale ex INA, di cui 71 trasferiti nel corso del 1994 e n. 63 nel 1995, ivi comprese le unità di personale già

distaccato che, per il concreto avvio della gestione diretta era stato incrementato da 12 a 23 unità.

Parallelamente ai trasferimenti sopra evidenziati, anche in relazione alla notevole mole di arretrato ereditata dall'INA al momento della scissione (circa 22.000 pratiche inevase relativamente al solo Fondo Garanzia Vittime della Strada nonché per la carenza di livelli meramente esecutivi, la CONSAP si è avvalsa anche dell'apporto di n. 26 unità di personale esterno fornito, a seguito di apposita convenzione dalla società di servizi SOGEST s.r.l..

Successivamente il concreto avvio delle attività presso la società (gestione di tutti i fondi speciali, cessioni legali, dismissioni immobiliari, gestione del patrimonio immobiliare, etc.) avrebbe evidenziato la necessità di un ampliamento dell'organico aziendale attraverso l'immissione nella società di personale di nuova assunzione chiamato a sopperire a specifiche esigenze operative più volte rappresentate dai responsabili delle diverse aree aziendali.

Così a partire dal marzo 1995 si è proceduto al graduale inserimento di n.33 unità di personale laureato, di 7 unità svolgenti mansioni di commesso/autista e di n.4 unità appartenenti a categorie protette.

Ai nuovi assunti è stato applicato integralmente il contratto collettivo nazionale di lavoro 6.12.1994 (impiegati) e 15.12.1994 (dirigenti) in quanto normativa generale del comparto assicurativo, nonché, limitatamente ai soli istituti di carattere economico (nelle more di una contrattazione collettiva integrativa CONSAP) il contratto collettivo integrativo aziendale INA 21.6.1993.

Al 31.12.1995 il numero complessivo dei dipendenti in servizio è pari a 179 unità ripartite per qualifica così come si evince dal seguente prospetto (n.1):

<i>Qualifica</i>	
Dirigente 2°	7
Dirigente 1°	3
Funzionario 3°	8
Funzionario 2°	5
Funzionario 1°	13
6° livello	34
5° livello	30
4° livello	53
3° livello	14
2° livello	12
<i>Totale</i>	179

Nel periodo considerato l'onere per il personale in questione ammonta complessivamente a L. 17.387 milioni così ripartito per esercizi:

- 1993 L. 293 milioni
- 1994 L. 2.798 milioni
- 1995 L. 14.296 milioni

Per il 1993 l'onere si riferisce esclusivamente al costo del personale distaccato dall'INA.

Nel 1994, invece l' onere è costituito per 1.424 milioni dal costo del personale distaccato e per 1.374 milioni dal costo del personale trasferito a decorrere dall'ottobre di tale anno.

Nel 1995, infine l'onere di 14.296 milioni è quasi interamente costituito (per 14.221 milioni) dal costo del personale trasferito e neo assunto dalla Società.

Al riguardo va rilevato che il costo in questione grava per una quota parte (1.032 milioni per il 1994 e 7.396 milioni per il 1995) sui bilanci delle gestioni separate quale componente dei costi da esse rimborsabili a favore della CONSAP.

Con riferimento all'esercizio 1995, anno in cui può ritenersi sostanzialmente conclusa la fase di costituzione e di apprestamento della struttura e dell'organico societario, la citata somma complessivamente impegnata di L.14.221,4 milioni è così disaggregabile (prospetto n.2):

COSTO DEL PERSONALE CONSAP DIVISO PER VOCI DI SPESA

VOCI DI SPESA	1995	%
RETRIBUZIONI	9.122.174.717	64,14%
CONTRIBUTI SOCIALI	3.881.430.602	27,29%
ACCANTONAMENTO T.F.R.	766.606.841	5,39%
SPESE VARIE (*) trattamento accessorio	451.285.822	3,17%
TOTALE	14.221.497.982	100,00%

(*) LEGENDA	1995
Polizza infortuni	15.375.000
Polizza di gruppo	51.282.000
Polizze sanitarie	237.195.776
Ctb. prev.le cassa funzionari	32.000.000
Ctb. prev.le cassa dirigenti	6.720.000
Accantonamento prev.le dirigenti	108.713.046
TOTALE	451.285.822

Dalla surriportata aggregazione è facile notare che mentre l'onere per le retribuzioni rappresenta il 64,14% della somma complessiva, quello per i contributi sociali, rappresenta il 27,29% della spesa. Il restante 8,56% si riferisce, invece agli accantonamenti per il TFR ed ad altri oneri complementari.

Passando ora ad esaminare il costo del personale per le singole qualifiche, questo è evidenziato dal seguente prospetto (n.3):

**COSTO DEL PERSONALE CONSAP 1995 DIVISO PER GRADO/LIVELLO
CON L'INDICAZIONE DELLA % SUL TOTALE**

GRADO/LIVELLO	TOTALE GENERALE		(*) COSTO MEDIO	% SU TOTALE
	NUM.	IMPORTI		
DIRIGENTE 2° GRADO	7	1.960.529.000	345.975.706	13,79%
DIRIGENTE 1° GRADO	3	554.381.000	229.399.034	3,90%
FUNZIONARIO 3° GRADO	8	982.455.000	138.699.529	6,91%
FUNZIONARIO 2° GRADO	5	941.927.000	122.860.043	6,62%
FUNZIONARIO 1° GRADO	13	2.306.836.000	114.863.203	16,22%
6° LIVELLO	34	2.034.913.000	98.463.532	14,31%
5° LIVELLO	30	2.191.535.000	86.793.465	15,41%
4° LIVELLO	53	2.000.580.000	61.398.875	14,07%
3° LIVELLO	14	901.145.000	73.562.857	6,34%
2° LIVELLO	12	347.197.000	54.820.579	2,44%
TOTALI	179	14.221.498.000		100,00%

(*) Ricavato tenendo conto del periodo di effettiva presenza nel corso dell'anno.

Da esso si desume che la più parte della spesa (il 60% circa) è equamente distribuita tra gli addetti di 4°, 5° e 6° livello e di funzionario di 1° grado.

Rilievo particolare assume la spesa per i sette dirigenti di 2° grado che rappresenta il 13,79% della spesa totale evidenziando un costo medio pro-capite di 345,9 milioni che sopravanza nettamente, come del resto è logico quello di tutte le altre qualifiche, il cui costo medio pro-capite, come è dato desumere dallo stesso prospetto, va dai 229,3 milioni del dirigente di 1° grado, ai 54,8 milioni del dipendente di 2° livello.

Si rileva infine, dall'allegato prospetto n.4 che l'incidenza del costo del personale CONSAP sul totale delle spese generali è per il 1995 pari al 53,3% al netto della spesa posta a carico delle gestioni separate.

SPESE GENERALI 1995 CONSAP

VOCI DI BILANCIO	Importi comprensivi gestioni separate	Recuperi dalle gestioni separate	Spesa al netto delle gestioni separate	% sulla spesa netta
Spese per il personale	14.297.173.922	7.396.493.691	6.900.680.231	53,03%
Altre spese	11.598.691.280	5.485.697.754	6.112.993.526	46,97%
TOTALE SPESE	25.895.865.202	12.882.191.445	13.013.673.757	100,00%

- prospetto n. 4 -

Per avere, tuttavia una visione completa degli oneri assunti nel periodo considerato dalla CONSAP per le prestazioni di personale vanno considerate altre due componenti di spesa.

La prima si riferisce alla quota dell'importo del service INA relativa al costo del personale impiegato che ammonta a circa il 50% del totale complessivo di 49.952 milioni.

La seconda è rappresentata dalla spesa sostenuta dalla CONSAP per avvalersi delle citate 26 unità di personale fornite dalla SOGEST, per un importo complessivo di L.1.585,4 milioni addebitabile quasi interamente alle gestioni separate.

3.2 *L'ordinamento della Società - Il problema della sede*

Definito nelle grandi linee l'aspetto organizzativo della Società, nel giugno del 1995 la CONSAP ha affidato, previa idonea esplorazione di mercato, alla società di consulenza KPMG PEAT & MARWICK CONSULTANS l'incarico di una migliore definizione ed articolazione della struttura aziendale, ciò anche attraverso:

- la formalizzazione del riassetto organizzativo della società attraverso la predisposizione di un regolamento di organizzazione;
- la verifica e l'ottimizzazione dei principali cicli procedurali ed amministrativi al fine di una loro razionalizzazione anche alla luce del nuovo assetto organizzativo in Aree;
- la predisposizione, al termine di detta attività di un manuale delle procedure esaminate, corredato dei principali flow-charts operativi di riferimento.

A seguito di tale studio ritenuto pienamente rispondente alle attese della Società è stato , sulla scorta del regolamento organizzativo elaborato dalla Società di consulenza, dopo aver recepito le indicazioni dei titolari delle singole Aree, il seguente organigramma:

- Area Affari Generali e Personale
- Area Amministrazione Finanza ed Organizzazione
- Area Gestione Immobiliare e Affari Legali
- Area Gestione Tecnico Immobiliare
- Area Cessioni Legali ed altri servizi assicurativi
- Area Fondi di Garanzia e solidarietà
- Segreteria Dismissioni Immobiliari
- Segreteria degli Organi Societari

Le singole Aree sono state poi articolate in Settori di cui sono stati definiti compiti e responsabilità.

Circa la sede della Società va rilevato che, essendo la sede originaria dimensionata per ospitare il solo personale di supporto al funzionamento degli organi societari, nel giugno 1994, nella nuova prospettiva della gestione diretta delle attività precedentemente svolte in “service” dall’INA, la CONSAP decise di trasferirsi in una nuova sede più capiente.

Successivamente, man mano che si andavano ampliando i settori assunti in gestione diretta con il contemporaneo afflusso di sempre maggiori contingenti di personale, anche questa sede si è rivelata insufficiente a sopperire alle specifiche esigenze aziendali.

Nel giugno 1995 si è reso quindi necessario ampliare la sede in questione con la locazione di altro consimile edificio ubicato in zona adiacente.

Mentre per i tre mesi del 1993 il costo della locazione è ammontato a L. 91,5 milioni, nel 1994 il costo in questione è asceso a 903,6 milioni. Nel 1995 la locazione dei due ultimi edifici (il primo è stato rilasciato il 31.5.1994) ha importato un costo complessivo di 2.140 milioni. Va rilevato che una quota di tale costo (pari a 168,7 milioni nel 1994 ed a 773 milioni nel 1995) viene addebitata a carico delle gestioni separate quale componente dei costi rimborsabili alla CONSAP.

Al riguardo, considerando che nel corso del 1996 la Società è stata costretta a prendere in locazione un terzo edificio per sopraggiunte ulteriori esigenze, non può non auspicarsi che in prosieguo di tempo possa pervenirsi ad una soluzione più razionale che consenta di riunire tutti i settori operativi della Società in un unico idoneo edificio con conseguenti vantaggi sia sotto il profilo dell'organizzazione e dell'efficienza del lavoro, sia di quello delle economie derivanti dalla unificazione dei relativi servizi generali.

3.3 *L'informatizzazione dei servizi*

Sempre con la consulenza della KPMG PEAT & MARWIK, affiancata questa volta dalla NOLAN NORTON ITALIA, è stato altresì definito alla fine del 1995 e dei primi mesi del 1996, il quadro di riferimento informatico della società, la cui attuazione consentirà il trasferimento in CONSAP di

quelle procedure ancora rimaste in service presso l'INA con conseguenti economie di spesa ed aumento dei livelli di efficienza delle attività societarie.

Da tale piano è rimasta esclusa l'informatica del settore immobiliare, non essendo ancora note al momento della sua elaborazione le scelte che la società avrebbe operato per la gestione del proprio patrimonio immobiliare, una volta concluso, a far data dal 31 dicembre 1995, il relativo service con l'INA per la sua eccessiva onerosità.

In vista di tale scadenza, la CONSAP, valutata l'impossibilità di un immediata gestione diretta del proprio patrimonio immobiliare con le strutture esistenti in azienda, ha provveduto ad interpellare talune società specializzate nel settore, per conoscere i costi per l'espletamento di siffatto service.

Sulla base di quanto comunicato da tali società sono stati ripresi i contatti con l'INA e, come meglio specificato appresso nel marzo del 1996 si è convenuto di procedere alla stipula di una apposita convenzione biennale che consente di evitare, nella delicata fase di dismissione immobiliare, sconvolgimenti nel sistema gestionale del patrimonio e di continuare ad usufruire di strutture già attrezzate allo scopo.

L'onere previsto sarebbe sostanzialmente in linea con il compenso meno elevato richiesto dalle società interpellate.