

Collaterale intendimento degli amministratori, nel perseguimento degli obbiettivi di riorganizzazione come sopra prospettati, è quello di non menomare e anzi di consolidare la fisionomia culturale dell'istituzione Treccani passando gradualmente da un modello policentrico difficilmente governabile ad altro costituito di un centro multidisciplinare e di un'unica revisione generale, capaci entrambi di assicurare ampiezza e aggiornamento dei contenuti mediante l'essenziale ausilio di specialisti dotati della necessaria cognizione della metodologia enciclopedica.

Ritornando al personale, il numero dei dipendenti - ridotto, come si è visto, a 320 unità nel 1995 dalle 334 in servizio nel 1994 - è ulteriormente diminuito nel 1996 a 312 unità di cui 8 dirigenti, 289 impiegati e 15 operai, considerato che nel biennio l'Istituto ha continuato ad attuare il programma di "esodi anticipati incentivati" riguardanti 14 dipendenti nel 1995 e 5 nel 1996. Per contro sono stati assunti 4 dipendenti nel corso del 1995 e altri 7 nel 1996, di cui 5 avviati dal collocamento obbligatorio. In complesso il costo per il personale ha raggiunto lire 26.081 miliardi nel 1995 e lire 28.608 miliardi nel 1996 con l'incidenza nella spesa in quest'ultimo esercizio, rispetto a quello precedente, sia degli incentivi per esodo sia di alcune vertenze in materia di lavoro.

Mette conto render noto a questo punto che negli esercizi in esame sono stati autorizzati dalla Direzione generale dell'Istituto investimenti formativi finalizzati all'acquisizione, da parte dei dipendenti, di una professionalità basata su competenza tecnica da un lato e da una visione più specificamente imprenditoriale dall'altro; sicché sono stati investiti circa lire 143 milioni per corsi di addestramento informatico e di formazione tecnica nelle seguenti strutture organizzative:

- area commerciale: corsi di formazione finalizzati alla integrazione tra risorse commerciali, di produzione scientifica e di rete di vendita;
- area amministrativa: corsi di formazione su paghe e contributi, sulla gestione informatica dei pacchetti di rilevazione presenze e sulla gestione del personale;
- Area informatica: corsi di formazione specifici per addetti ai lavori.

Nel 1996 sono stati investiti lire 44 milioni per corsi finalizzati all'acquisizione di competenza tecnica particolarmente:

- nell'area legale: formazione per la tutela delle opere dell'ingegno;
- nell'area del personale: organizzazione per lo sviluppo delle risorse umane;
- nell'area informatica: corsi di formazione per addetti ai lavori con speciale riguardo alla nuova procedura informatica per la gestione delle collaborazioni;
- nell'area commerciale: per la gestione strategica dei dati di vendita;
- nell'area patrimonio e logistica: per la gestione delle reti di vendita;
- nell'area editoriale: per la pianificazione della produzione industriale; per la grafica e disegno;
- nell'area relazioni esterne e comunicazioni: corsi di formazione sulle Scienze della comunicazione e sull'Ufficio stampa delle case editrici piccole e medie.

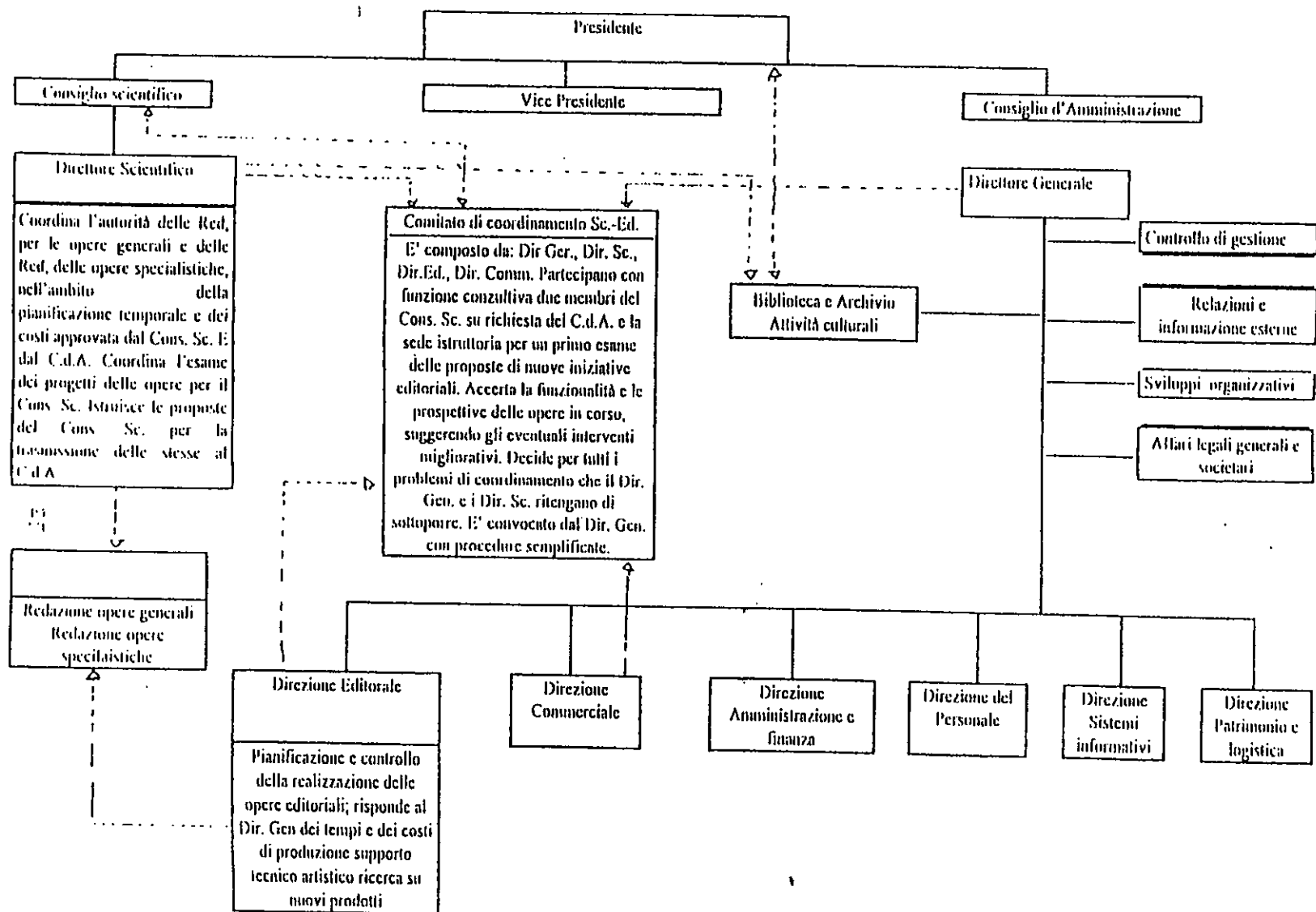
Sempre nel 1996 sono stati investiti lire 157 milioni per corsi di formazione mirati all'acquisizione di comportamenti e divisione aziendali, quali:

- Total quality: incentrati su un nuovo modo di raggiungere gli obbiettivi dell'azienda mediante l'ottimizzazione di tutti i processi, ottenuta dalla valutazione dei dati con metodi scientifici. Tali corsi hanno coinvolto 150 dipendenti di vari livelli e unità organizzative;
- Projet management: i quali hanno coinvolto particolarmente le risorse della Direzione editoriale e del mondo redazionale;
- Valori e cultura d'impresa: incentrati su una nuova visione della Treccani quale istituzione e impresa, finalizzati a un miglioramento della professionalità nel senso di acquisizione di valori aziendali e di comportamenti diretti agli obbiettivi, all'assunzione di responsabilità, alla delega, al coinvolgimento ecc. ... nonché finalizzati all'apprendimento e alla consapevolezza del rapporto cliente e fornitore, compreso il cliente interno.

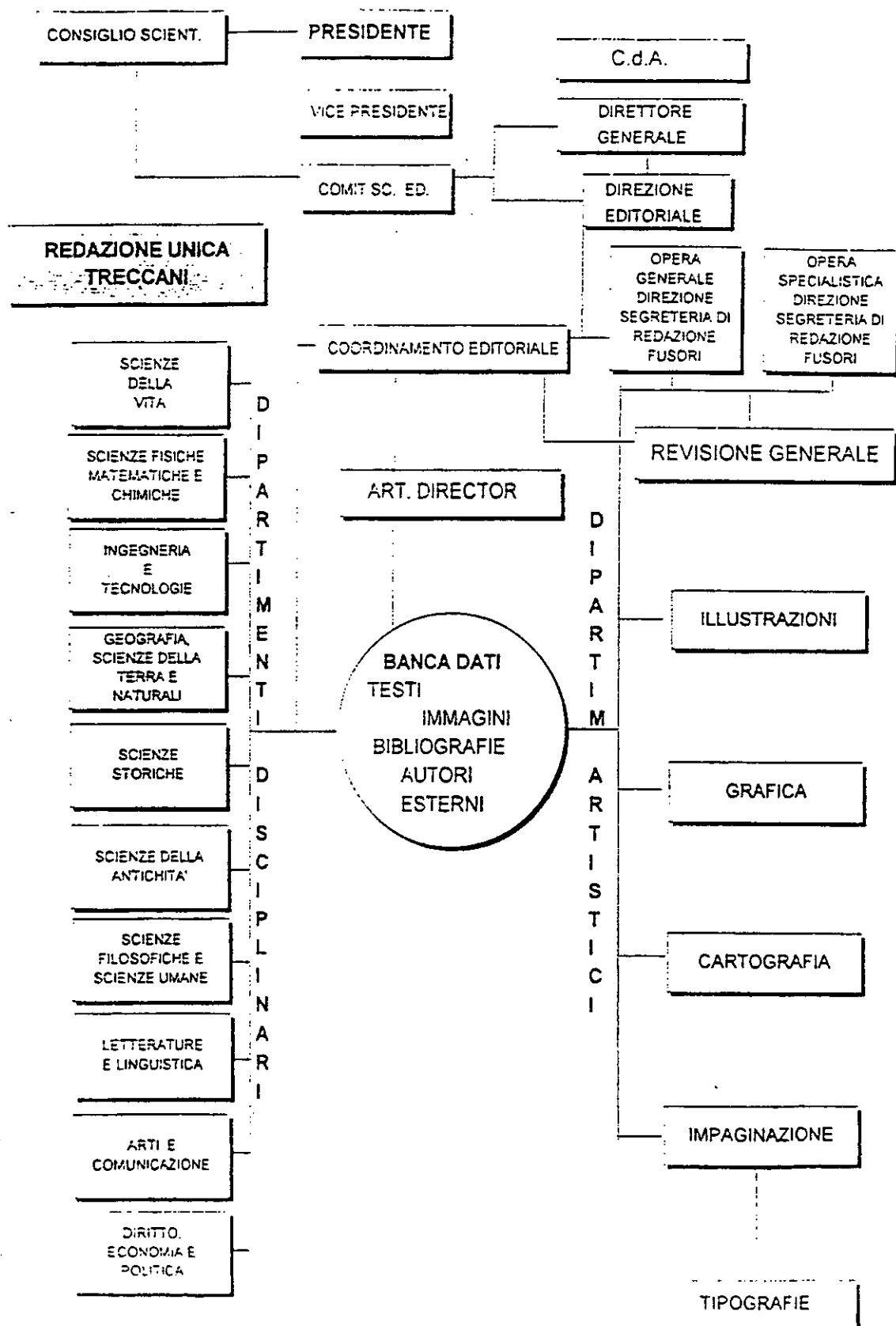
Ancora nel biennio in considerazione, con l'apporto dei consulenti presenti in azienda, si sono svolti corsi di formazione "on the Job" nell'ambito delle seguenti discipline: controllo di gestione; organizzazione; pianificazione delle risorse;

metodo della intervista; gestione clienti; gestione acquisti. I corsi medesimi sono stati integrati, senza ulteriore aggravio di costi, da numerosi incontri formativi per dirigenti che, insieme con il Direttore generale, hanno approfondito i tempi strategici per il management: leadership, delega, gestione delle risorse umane, comunicazione, prioritizzazione degli obbiettivi.

Allegato n.1



Allegato n 2



Allegato n. 3

1 SCIENZE DELLA VITA ■ Biologia ■ Medicina ■ Farmacologia	2 SCIENZE FISICHE, MATEMATICHE E CHIMICHE ■ Matematiche ■ Informatica ■ Fisica e Biofisica ■ Chimica	3 INGEGNERIA E TECNOLOGIE ■ Ingegneria meccanica ■ Ingegneria elettronica e delle telecomunicazioni ■ Ingegneria elettronica ■ Ingegneria civile
4 GEOGRAFIA, SCIENZE DELLA TERRA E NATURALI ■ Geografia ■ Scienze della terra ■ Botanica ■ Zoologia ■ Ecologia	5 SCIENZE STORICHE ■ Storia antica ■ Storia medievale ■ Storia moderna e contemporanea ■ Storia economica ■ Storia della scienza	6 SCIENZE DELL'ANTICHITA' ■ Preistoria ■ Archeologia ■ Arte antica
7 SCIENZE FILOSOFICHE E SCIENZE UMANE ■ Filosofia ■ Scienze educazione ■ Teologia ■ Religioni ■ Antropologia ■ Psicologia	8 LETTERATURE E LINGUISTICA ■ Letterature classiche ■ Letterature moderne ■ Lingue e letterature orientali ■ Linguistica ■ Storia della lingua italiana ■ Lessicografia	9 ARTI E COMUNICAZIONE ■ Arte ■ Architettura ■ Musica ■ Teatro ■ Cinema ■ Comunic. di massa ■ Sport
10 DIRITTO, ECONOMIA, POLITICA ■ Diritto ■ Economia ■ Sociologia ■ Statistica ■ Politologia		

7. - L'organizzazione della rete di vendita

L'attuale struttura della rete di vendita è costituita di quattordici agenzie generali dislocate nel territorio nazionale in considerazione del rapporto tra popolazione, superficie del territorio e potenzialità del mercato.

Nell'intento di assicurare un assetto della ristrutturazione operata, che fosse più omogeneo nei rapporti con l'Istituto e più capillare nel territorio, si è dato inizio a una prima riorganizzazione che nel 1994 ha portato le agenzie da dieci a dodici e nel 1996 a quindici. Per quanto attiene agli agenti generali si è passato dai dieci del 1993 ai quindici attuali, di cui nove di nuova nomina.

Il fatto che le Agenzie abbiano competenza regionale, con sede nel capoluogo di regione, ne garantisce l'operatività nel territorio evitando fenomeni di concorrenza interna e assicurando nel contempo una potenzialità di lavoro adeguata al catalogo proposto.

Struttura organizzativa e identità giuridica proprie caratterizzano l'Agenzia generale, la quale opera sostanzialmente come impresa, con gli oneri e i diritti che ne conseguono, sotto forma di società di persone o di impresa individuale.

Sotto il profilo giuridico l'agente generale è legato all'Istituto da rapporto contrattuale di mandato che gli conferisce poteri a proprio rischio, in piena autonomia, senza alcun vincolo di subordinazione, senza potere di rappresentanza e senza obbligo di esclusiva.

A differenza di quanto normalmente avviene in altri rapporti di agenzia, l'agente Treccani assume in partecipazione con l'Istituto una serie di costi derivanti dall'attività di propaganda (campagne pubblicitarie, spedizioni postali) nonché dall'addestramento e dall'aggiornamento delle figure professionali, al fine di assicurare un'azione omogenea e capillare nel territorio in coerenza con le strategie dell'Istituto.

Nel 1994 i contratti di agenzia hanno subito una rilevante revisione, intesa a rendere più aderenti agli obbiettivi comuni i comportamenti degli operatori commerciali, in passato estranei ai fatti e alle strategie aziendali.

I costi provvigionali sostenuti dall'Istituto nei confronti degli Agenti possono essere indicati, nell'esercizio 1995, in lire 31,7 miliardi su un monte di lire 132,8 miliardi di ricavi; mentre, nel 1996, sono stati di lire 35,7 miliardi su lire 148,9 miliardi di ricavi: incremento da attribuire verosimilmente alla coeva consegna dei volumi IX e X de "La Piccola Treccani".

Tenuto conto di una diversificazione delle provvigioni sulle singole opere, dettate da precise politiche di prodotto o di gruppi di opere, si può indicare nel 23,9% la provvigione media del 1995 e nel 24% quella del 1996, rispetto al 26% rappresentato fino al 1994.

8. - La gestione degli immobili.

E' noto che per il conseguimento dei suoi fini istituzionali l'I.E.I. utilizza, in Roma e nelle sedi periferiche di agenzie generali, immobili di sua proprietà e altri condotti in locazione la cui ubicazione, l'epoca di acquisizione, la superficie e la destinazione sono compiutamente e particolareggiatamente descritte nei prospetti allegati sub 1 e sub 2 del presente paragrafo (in appendice).

Tenuto conto dell'esigenza di manutenzione periodica dei propri edifici - maggiormente richiesta dalla vetustà di alcuni di essi oltre che del vincolo artistico di cui sono gravati per la loro collocazione nel centro storico della capitale - nel corso degli esercizi 1995 e 1996 l'attività della Direzione patrimonio e logistica è stata indirizzata all'attuazione delle seguenti linee programmatiche:

- 1) razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi disponibili;
- 2) recupero, sia architettonico sia funzionale, del Palazzo Mattei di Paganica;
- 3) adeguamento degli impianti tecnologici.

Il primo obbiettivo ha consentito una più funzionale allocazione degli Uffici all'interno di Palazzo Mattei e vari spostamenti all'esterno del Palazzo stesso hanno poi agevolato il rilascio di circa mq. 700 di unità immobiliari condotte in locazione e il conseguente completamento delle opere di manutenzione straordinaria richieste dall'appartamento di Piazza Paganica.

Il secondo obbiettivo - inteso a eliminare gli inconvenienti derivati da precedenti opere di manutenzione e di strutturazione - considerate inadatte per un edificio di antica costruzione e per le specifiche esigenze funzionali dell'Istituto - ha permesso il miglioramento prospettico di alcuni locali e la realizzazione di nuove postazioni di lavoro.

Il terzo obbiettivo ha portato all'adeguamento di gran parte degli impianti elettrici alle prescrizioni della legge 5 marzo 1990 n. 46; alla normalizzazione degli impianti di riscaldamento in varie sedi dell'Istituto; alla realizzazione del cablaggio strutturato fonia-dati in tutti gli appartamenti siti in Piazza Paganica n. 13 e in Piazza

della Enciclopedia Italiana n. 50 nonché della loro connessione a Palazzo Mattei mediante fibra ottica.

Il risanamento - come sopra descritto - dei locali siti nel Palazzo Mattei di Paganica di Piazza della Enciclopedia Italiana n. 4 ha comportato la spesa complessiva di lire 750 milioni.

Per quanto attiene al Palazzo Mattei di Paganica i lavori eseguiti hanno comportato una spesa di 850 milioni.

Una particolare notazione va riservata alla persistente mancata utilizzazione a fini di impresa del complesso che si estende - per una superficie di circa 5 ettari in Comune di Pomezia, via Pontina al Km. 30,500 - su cui insiste un ampio magazzino di mq. 21.402 circa e una palazzina di mq. 1228 per uffici.

Le vicende relative all'onere gravante su detto immobile per spese di manutenzione e di ristrutturazione sostenute in passato, senza che ad esse abbia fatto riscontro alcun utile per l'Istituto, sono state diffusamente illustrate da questa Corte e ad esse si fa richiamo (9)

Qui basti precisare che tale onere ha inciso negativamente per lire 6 milioni nell'esercizio 1995 e per lire 55 milioni nell'esercizio 1996 e che non appare ancora sufficientemente approfondito in tale periodo dal Consiglio di amministrazione dell'Istituto, ai fini della già posta alternativa per la soluzione - che la Corte sollecita - del problema della necessaria utilizzazione e della redditività dell'immobile, se debba procedersi alla parziale concessione in locazione o all'alienazione dello stesso.

(9) Cfr. Relazione della Corte dei conti al Parlamento sulla gestione finanziaria dell'istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani per gli esercizi 1991, 1992, 1993 e 1994, atti della Camera dei Deputati, XIII Legislatura, Doc. XV n. 8, pagg. 12-33.

Come risulta dal prospetto allegato 2, (in appendice) l'Istituto utilizza in Roma anche unità immobiliari condotte in locazione e nelle quali esercitano la loro attività anche agenti di vendita contribuendo al pagamento di una misura percentuale dei canoni relativi.

Le spese sostenute per il biennio considerato, per la manutenzione e per il miglioramento degli immobili predetti ammonta a circa lire 1.457 milioni.

9. - Il bilancio.

Le varie voci analitiche e riassuntive dei bilanci 1995 e 1996 risultano predisposte, per quanto attiene al loro contenuto, secondo le prescrizioni della "nota integrativa" di cui all'art. 2427 del codice civile, come novellato dall'art. 10 del decreto legislativo 9 aprile 1991 n. 127, e, con riguardo alla classificazione delle riserve ai fini fiscali, in applicazione dell'art. 105 del d.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917.

Si espongono qui di séguito i dati contabili relativi al biennio in esame, distinti nel prospetto dello "stato patrimoniale" (allegati nn. 1, 1/a, 1/b, 1/c) e in quello del "conto economico" (allegati nn. 3, 3/a) raffrontati ai corrispondenti dati del bilancio 1994 allo scopo di porne in evidenza le divergenze e, limitatamente ai dati più significativi, le cause delle discrasie medesime, tenuto conto della illustrazione della nota illustrativa predetta.

A. - Lo stato patrimoniale al 31 dicembre 1996.

A.1. - Attivo patrimoniale.

STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 1996

Allegato I

ATTIVO	1996		1995		1994	
(A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti						
Quota da versare			2.400.000.000		2.400.000.000	
Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)						
(B) Immobilizzazioni						
I Immobilizzazioni immateriali						
3. Diritti di utilizzare programmi software			0		687.611.299	
4. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	95.840.000		80.000.000		318.612.897	
6. Immobilizzazioni in corso e acconti	0		0		0	
7. Altre	1.437.646.572		1.081.764.511		1.582.666.081	
TOTALE		1.533.488.572		1.161.764.511		2.588.890.277
II Immobilizzazioni materiali						
1. Terreni e fabbricati	57.297.800.234		38.193.438.420		37.891.499.361	
2. Impianti e macchinario	1.371.631.167		1.518.821.092		1.455.356.546	
3. Attrezzature industriali e commerciali	609.520.280		583.473.696		589.319.343	
4. Altri beni	1.353.829.358		1.496.376.059		1.479.812.280	
5. Immobilizzazioni in corso e acconti			238.332.500			
TOTALE		40.632.781.039		42.020.441.767		41.416.187.550
III Immobilizzazioni finanziarie						
2. Crediti						
d) Verso altri:						
Esigibili oltre l'esercizio successivo	503.837.547		591.301.547		534.175.106	
Totale		503.837.547		591.301.547		534.175.106
Totale immobilizzazioni (B)		42.670.107.158		43.775.507.825		44.539.252.933
(C) Attivo circolante						
I Rimanenze						
1. Materie prime sussidiarie e di consumo	6.190.504.013		6.741.044.516		4.705.456.381	
2. Opere in corso di produzione						
a) Diritti di autore	37.421.113.838		48.204.210.181		39.754.986.675	
b) Conto redazionale	45.041.677.693		54.648.596.993		42.907.055.620	
c) Semilavorati cartacei	21.118.245.518		18.742.876.587		17.550.370.550	
d) Prodotti finiti e merci	29.893.634.492		15.040.746.100		16.815.582.433	
TOTALE		139.664.575.944		143.377.474.177		121.733.451.639

Allegato 1.a
segue:

STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 1996

ATTIVO	1996		1995		1994	
Attivo circolante (segue)						
II Crediti						
1. Verso clienti:						
Esigibili entro l'esercizio successivo	118.680.907.416		118.466.150.615		112.120.736.315	
Esigibili oltre l'esercizio successivo	60.742.890.480	179.423.797.896	59.176.538.882		54.342.560.680	
5. Verso altri:						
Esigibili entro l'esercizio successivo	12.158.428.634		10.809.045.68		8.018.702.607	
Esigibili oltre l'esercizio successivo	5.150.488.259	17.308.516.89	3.478.308.209		3.946.302.193	
TOTALE		196.732.714.789		191.930.043.394		178.428.301.795
III Disponibilità liquide						
1. Depositi bancari e postali	414.789.908		113.134.568		1.299.671.093	
3. Danaro e valori in cassa	85.935.123		89.769.189		99.107.099	
TOTALE		500.725.031		202.903.557		1.398.778.192
Totale attivo circolante (C)		536.898.013.364		535.510.421.128		301.560.531.626
(D) Ratei e risconti						
Altri ratei e risconti	10.699.859.826		12.789.741.671		14.655.548.376	
Totale ratei e risconti	10.699.859.826		12.789.741.671		14.655.548.376	
Totale attivo (A+B+C+D)	390.267.980.348		894.473.678.624		360.755.332.935	

Allegato I b
segue:

STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 1996

PASSIVO	1996		1995		1994	
(A) Patrimonio attivo						
I Capitale		60.000.000.000		60.000.000.000		30.000.000.000
II Riserve da sovrapprezzo delle azioni		18.000.000.000		18.000.000.000		
III Riserve da svalutazione		2.254.902.720		2.254.902.720		
IV Riserva legale		1.061.054.534		873.992.588		104.958.800
V Riserva straordinaria		6.549.958.874		4.666.401.365		
VI Utile (perdita) dell'esercizio		(21.735.914.068)		1.870.619.455		7.690.337.273
Totale patrimonio netto (A)		65.930.002.060		87.665.916.128		37.795.296.693
(B) Fondi per rischi e oneri						
3. Altri	3.112.134.355		3.400.937.319		3.866.863.690	
Totale fondi per rischi e oneri (B)		3.112.134.355		3.400.937.319		3.866.863.690
(C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato		9.809.849.625		9.081.222.137		8.732.968.024
(D) Debiti						
3. Debiti verso banche:						
Esigibili entro l'esercizio successivo	63.721.732.817		63.259.152.350		62.468.139.894	
Esigibili oltre l'esercizio successivo	42.548.542.563	106.270.075.380	48.851.459.258	112.110.611.608	39.922.375.450	102.420.515.344
4. Debiti verso altri finanziatori:						
Esigibili entro l'esercizio successivo		113.830.434.315		84.094.389.138		96.496.252.673
6. Debiti verso fornitori:						
Esigibili entro l'esercizio successivo		27.063.291.755		29.067.164.214		33.119.842.606
11. Debiti tributari:						
Esigibili entro l'esercizio successivo		910.465.547		2.881.447.768		2.714.832.845
12. Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale:						
Esigibili entro l'esercizio successivo		1.475.801.787		1.390.808.784		1.279.466.702
13. Altri debiti						
Esigibili entro l'esercizio successivo	6.978.148.643		6.273.754.522		8.243.624.831	
Esigibili oltre l'esercizio successivo		6.978.148.643	14.530.900	6.288.285.422	20.335.681	8.263.960.512
14. Debiti verso clienti per volumi da consegnare:						
Esigibili entro l'esercizio successivo	25.801.876.675		23.954.713.765		26.898.000.000	
Esigibili oltre l'esercizio successivo	13.005.242.796	38.807.119.471	22.558.438.037	46.513.151.802	24.472.508.180	51.370.508.180
Totale debiti (D)		294.533.380.892		281.346.458.736		295.665.378.262

Allegato 1 a
segue:

STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 1996

PASSIVO	1996		1995		1994	
(E) Ratei e risconti						
Altri ratei e risconti	16.882.613.409		12.979.136.304		14.694.824.286	
Totale ratei e risconti (E)		16.882.613.409		12.979.136.304		14.694.824.286
Totale passivo (A+B+C+D+E)		390.267.980.348		394.443.670.624		360.765.332.935
Conti d'ordine:						
Fidejussioni prestate	20.516.577.075		20.064.205.860		19.451.477.719	
Altri conti d'ordine	327.122.566.921		325.147.658.433		317.432.566.868	
Totale conti d'ordine		347.639.143.996		345.211.864.293		366.884.044.587