

Illustre Presidente,

a nome dell'Azionista che rappresento, do espressamente atto a Lei ed all'intero Consiglio di Amministrazione della ineluttabilità dei provvedimenti straordinari proposti all'Assemblea e rinnovo il pieno apprezzamento per la determinazione con la quale l'Organo Amministrativo, con la condivisione del Collegio Sindacale, ha operato nel corso del 1996 per riportare la gestione della Società su basi di maggiore economicità e trasparenza.

Tra i provvedimenti adottati, trovo doveroso ricordare la sospensione di due importanti opere, il Dizionario Biografico degli Italiani e l'Enciclopedia Archeologica, che tanto clamore ha suscitato nella pubblica opinione. Il Consiglio di Amministrazione ha, così, assunto una decisione dolorosa e sofferta, ma assolutamente non differibile, solo considerando che l'Istituto, nella sua configurazione di Società per Azioni, nel perseguire il proprio oggetto sociale non può sottrarsi alle regole dettate dal codice civile e, quindi, non può e non deve porre in secondo piano l'esigenza di preservare il proprio patrimonio.

Proprio su questa decisione, assunta con coraggio e determinazione, ritengo giusto che oggi l'Assemblea non possa non pronunciarsi.

In questo quadro, pertanto, propongo all'Assemblea di:

- prendere atto della Relazione del Collegio Sindacale ed approvare il bilancio al 31 dicembre 1996 e la Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione con la proposta di copertura della perdita, nell'auspicio che il nuovo, anche se ridotto assetto patrimoniale, della Società possa costituire — in una con il completamento del processo riorganizzativo avviato — la base per un rinnovato ed ordinato sviluppo nell'interesse

del Paese e degli stessi Azionisti a livello, quantomeno, di salvaguardia del residuo capitale investito;

- dare ampia attestazione al Consiglio di Amministrazione per quanto operato nel corso del passato esercizio, estendendo il ringraziamento al Collegio Sindacale, al Direttore Generale ed a tutto il personale della Società;
- in particolare dare atto all'Organo Amministrativo, da Lei così autorevolmente presieduto, della fondatezza della decisione assunta di sospendere le due opere citate, con la ferma condivisione anche da parte dell'Assemblea dell'esigenza di specifici flussi finanziari dedicati per una auspicabile rapida ripresa dei lavori delle due Redazioni.

Illustre Presidente,

mi consenta, inoltre, di complimentarmi per le dichiarazioni da Lei rilasciate alla stampa negli ultimi giorni e, in particolare, per quanto riportato dal Corriere della Sera del 23 aprile in ordine alla necessità di adottare al più presto le opportune modifiche statutarie per ridisegnare il ruolo del Consiglio Scientifico.

A nome della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. e nella certezza di rappresentare l'auspicio anche degli altri Azionisti, desidero sottolineare che questo è senza dubbio un problema urgente da risolvere, sia sul fronte del conflitto di interessi che oggi spesso è presente in questo Organo laddove, come da Lei giustamente osservato, gli stessi Direttori delle opere ne fanno spesso parte, sia per il profilo del coordinamento scientifico inerente l'avvio, la qualità ed i contenuti delle opere, a supporto delle decisioni gestionali di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione.

Proprio in considerazione della così ingente perdita registrata, mi consenta, quindi, anche se l'argomento non è all'ordine del giorno, di proporre all'Assemblea, in una con l'approvazione del bilancio, di invitare espressamente il Consiglio di Amministrazione a:

1. porre allo studio, con urgenza, in linea con le anticipazioni fornite dalla Presidente, le opportune modifiche statutarie da sottoporre al più presto all'Assemblea Straordinaria in ordine al Consiglio Scientifico, che dovrà mantenere il ruolo di certificazione non solo della validità culturale delle nuove opere, ma anche della rispondenza di tutta la produzione editoriale agli standard di qualità e di contenuto previsti negli iniziali progetti di realizzazione di ciascuna opera;
2. continuare a mantenere costantemente sotto osservazione tutte le opere specialistiche in corso di realizzazione, con particolare riferimento alle reali potenzialità di vendita per la copertura dei costi di produzione;
3. proseguire il cammino già iniziato per una rapida e completa informatizzazione del patrimonio culturale della Società, così da continuare con determinazione nella diversificazione dei supporti da offrire alla clientela;
4. verificare la correttezza dell'iter di approvazione della realizzazione delle opere per le quali oggi viene proposto l'allineamento di valore, nel rispetto dei poteri all'epoca previsti statutariamente ovvero delegati dal Consiglio di Amministrazione.

Grazie."

Prende la parola il sig. Domenico Gentili a nome dell'Azionista Banca Monte dei Paschi di Siena il quale esprime apprezzamento

al Consiglio di Amministrazione per l'attività svolta improntata a criteri di gestione prudenti e rigorosi. Concorde con le decisioni assunte dal Consiglio di Amministrazione sulla sospensione di due opere, Enciclopedia Archeologica e Dizionario Biografico degli Italiani, e propone di ricercare fonti di finanziamento che possano consentire la ripresa delle stesse. Esprime infine il Suo consenso per l'approvazione del bilancio così come proposto dal Consiglio di Amministrazione.

A nome dell'Azionista Banca d'Italia, il dott. Enrico Cervone ringrazia il Consiglio di Amministrazione per la tenace opera finora profusa e si associa a quanto esposto dal dott. Panzali in quanto ritiene essenziale che l'Istituto persegua la politica di risanamento già intrapresa. Egli richiama l'attenzione sul fatto che la Treccani, se pur un Istituto di alta cultura, è comunque una Società soggetta a vincoli civilistici che bisogna perseguire senza indugio. Il dott. Cervone pone l'attenzione su quanto già evidenziato dal Consiglio di Amministrazione e precisamente nel considerare questo bilancio un punto di partenza per il rilancio dell'attività che, per il futuro, non potrà non fondarsi su investimenti in grado di ripagarsi, e mirare al varo di nuove opere che siano rivolte ad ampie platee di acquirenti. Egli evidenzia che, nonostante l'opera di pulizia nella gestione sia positivo, la crescita dei costi è invece allarmante soprattutto per quanto riguarda le spese relative al "Personale" cresciute del 10% ed in assoluto troppo alte rispetto all'andamento dell'azienda.

Il delegato dell'Azionista Fondazione Banco di Sicilia, dott. Marsicola, concorda con l'intervento del dott. Panzali. Dichiarando, peraltro, che la valutazione sul magazzino opere in corso fatta dal Consiglio di Amministrazione attuale sia la più corretta e giusta rispetto alla tutela del patrimonio degli Azionisti. Egli infine si

associa nella proposta di approvazione del bilancio 1996.

I delegati dell'Azionista Banco di Napoli, dott.ssa Vilma Rotondo e dell'Azionista Istituto Nazionale delle Assicurazioni, dott. Ferrari di Collesape si associano nel ringraziare il Presidente e il Consiglio di Amministrazione per il lavoro svolto e concordano con l'intervento del dott. Panzali. La dott.ssa Rotondo si raccomanda che venga sempre monitorato l'iter delle opere.

A nome dell'Azionista Istituto Poligrafico, il Presidente dott. Giovanni Ruggeri si dichiara favorevole all'approvazione del bilancio 1996 e chiede che venga distribuito il documento contenente le proposte avanzate dal dott. Panzali.

Il delegato dell'Azionista Banca di Roma, dott. Massimo Tarozzi, concorda con la proposta di approvare il bilancio e manifesta apprezzamento per l'operato del Consiglio di Amministrazione anche per quanto riguarda le decisioni assunte in tema di appostazioni contabili. Per quanto riguarda le proposte del dott. Panzali, ritiene che si possano valutare nel merito senza che l'Assemblea pervenga ad una deliberazione specifica.

Il dott. Panzali precisa che le proposte da lui avanzate, pur non essendo fra gli argomenti all'Ordine del Giorno, sono strettamente collegate ai punti esaminati nella relazione sulla gestione.

Il Presidente Ruggeri ed il Presidente del Collegio Sindacale, prof. Graziadei, propongono a loro volta che le proposte formulate dal delegato della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. vengano assunte come raccomandazioni dell'Assemblea al Consiglio di Amministrazione.

A seguito della discussione, il Presidente mette in approvazione il

bilancio al 31 dicembre 1996 ed in proposito l'Assemblea all'unanimità

delibera

di approvare il bilancio annuale al 31 dicembre 1996 completo di stato patrimoniale e conto economico, nota integrativa e rendiconto finanziario, e di dare copertura alla perdita di esercizio di Lit. 21,7 Miliardi mediante l'utilizzo del fondo "Riserve da sovrapprezzo azioni" pari a Lit. 18 Miliardi e per le restanti Lit. 3,7 Miliardi, mediante il parziale utilizzo del fondo "Riserva ordinaria".

L'Assemblea all'unanimità esprime accordo a considerare le proposte avanzate dall'Azionista Banca Nazionale del Lavoro una raccomandazione per il Consiglio di Amministrazione.

Il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione, dott. Mario Sarcinelli, in merito a quanto esposto dal delegato della Banca Monte dei Paschi di Siena, sig. Gentili, rassicura che il Consiglio di Amministrazione sta lavorando per ampliare la rete di vendita e per trovare canali alternativi.

Si passa alla discussione del punto quattro all'Ordine del Giorno "Conferimento dell'incarico di certificazione del bilancio al 31 dicembre 1997".

Il Presidente, tenuto conto che la Società KPMG Peat Marwick ha effettuato la certificazione del bilancio dell'Istituto per nove anni consecutivi, propone di affidare l'incarico della certificazione del bilancio al 31 dicembre 1997 alla Società Deloitte & Touche.

La proposta viene approvata all'unanimità dall'Assemblea.

Sul punto cinque all'Ordine del Giorno "Emolumenti cariche sociali", prende la parola il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione, dott. Mario Sarcinelli, il quale propone di ridurre del 50% i propri emolumenti.

Si associano a tale proposta il Presidente e il Vice Presidente del Consiglio Scientifico, prof. Vincenzo Cappelletti.

L'Assemblea approva all'unanimità tale proposta ed esprime un particolare apprezzamento per la sensibilità, il livello di integrità morale e il significativo messaggio che, in questo modo, i vertici dell'Istituto vogliono rivolgere a tutti i dipendenti della Società.

Esauriti gli argomenti all'Ordine del Giorno e null'altro essendovi a deliberare, si redige il presente verbale e ne viene data lettura. È approvato con voto unanime.

Il Presidente dichiara chiusa la seduta alle ore undici e quindici minuti.

Il Presidente

f.to prof.ssa Rita Levi-Montalcini

Il Segretario

f.to dott. Giuseppe Di Lella

RELAZIONE AMMINISTRATIVA

Premessa e parte culturale

Signori Azionisti,

il contesto di mercato in cui opera il nostro Istituto, è in fase di netto regresso. Anche le più recenti analisi effettuate da Databank, Abacus ed Eurisko, confermano una sensibile contrazione del volume complessivo del mercato librario.

Il segmento che ha maggiormente sofferto in tale mercato è stato proprio quello delle grandi opere, che dal 1994 al 1996 ha segnato un calo pari al 15% circa, scendendo al di sotto dei 400 miliardi complessivi annui.

Nonostante l'andamento così negativo del mercato, il nostro Istituto ha rafforzato nel 1996 la posizione di leader, con un incremento dei ricavi da 133 a 149 miliardi ed una tendenza verso il 40% dell'intero mercato delle opere enciclopediche.

In verità, alla nostra crescita fa riscontro, nell'ultimo triennio, la sostanziale uscita dal mercato di alcuni concorrenti che hanno di fatto rinunciato alla realizzazione di nuove opere enciclopediche. Ciò, in funzione degli alti costi e delle difficoltà di gestione di reti commerciali adeguate ad una distribuzione sempre più capillare.

La capacità, da parte nostra, di conquistare nuove quote di mercato, si è basata su punti di forza quali l'elevato livello qualitativo delle opere da noi commercializzate e la rete commerciale, ben organizzata ed efficiente. In particolare, la forte spinta promozionale di un'opera generale, La Piccola Treccani, quale *piccola, grande enciclopedia accessibile a tutti*, ha rappresentato l'arma vincente.

Nonostante i buoni risultati complessivi di vendita, il fatturato dell'Istituto è rimasto anche per il 1996 concentrato in poche opere di carattere generale: La Grande Enciclopedia, La Piccola Treccani, il Lessico Universale ed il Vocabolario della Lingua Italiana rappresentano infatti l'80% del fatturato globale.

Permane, dunque, quella situazione di squilibrio determinata dal limitato successo delle iniziative editoriali specialistiche, soprattutto se di grandi dimensioni.

Il mercato dimostra, viceversa, di accogliere favorevolmente opere derivate da quelle generali ed opere tematiche di approfondimento, entrambe contenute nelle dimensioni e rivolte ad un *target* di riferimento decisamente più vasto.

Le previsioni a medio termine fanno intravedere, peraltro, una importante svolta nella veicolazione dei contenuti enciclopedici. Il supporto cartaceo sarà, almeno in parte e gradualmente, sostituito da quello digitale.

Lo sviluppo tecnologico influenzerà molto probabilmente le modalità di scelta e di acquisto dei clienti.

Dunque, ci si troverà di fronte ad utenti con esigenze di apprendimento interattivo, sconosciute fino a qualche anno fa, per i quali l'utilizzo in via esclusiva di mezzi di comunicazione tradizionali costituirà un limite significativo all'acquisto.

Il Consiglio di Amministrazione nominato dall'Assemblea del 6 maggio 1996, si è trovato a dover operare in tale scenario di riferimento e a dover assumere, di conseguenza, importanti e delicate decisioni, per una sana e prudente gestione dell'Istituto.

Il nuovo Consiglio è convinto della esigenza di continuare quel processo di avanzatissima ricerca svolta dalle redazioni Treccani, che da sempre costituisce l'identità culturale dell'Istituto, ma è altrettanto convinto della necessità di operare nell'ambito di un indispensabile equilibrio del conto economico.

Già il precedente Consiglio aveva introdotto il principio di varare nuove opere solo se fondate su attendibili piani economico-finanziari. Tale linea di azione è stata ulteriormente fortificata dal nuovo Consiglio che sta definendo, anche attraverso specifiche ricerche di mercato sulle effettive potenzialità di vendita, la compatibilità economica delle opere in corso di realizzazione e la opportunità di ridimensionamento per alcune di esse.

Dalla stima della capacità prospettica di ciascuna opera in corso di produzione di recuperare i costi sostenuti per la propria realizzazione, è emersa la opportunità, per alcune opere il cui ciclo di produzione redazionale è iniziato anteriormente al 1993, di un prudente adeguamento dei relativi valori di magazzino, come si esporrà in seguito.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, al fine di individuare il posizionamento strategico e le potenzialità di sviluppo dell'Istituto, con particolare riferimento alle problematiche di produzione e di marketing ed in funzione del raggiungimento dell'equilibrio finanziario, ha affidato ad alcuni consulenti esterni la realizzazione di un *audit generale* dell'Istituto, recentemente ultimato.

Indipendentemente dagli specifici risultati scaturiti dall'*audit*, emerge primaria la necessità di identificare, nell'ambito di un mercato allo stesso tempo in forte contrazione ed in forte mutamento, prodotti nuovi, adeguati ai cambiamenti in atto.

Soprattutto, appare inderogabile la necessità di riorganizzare il processo produttivo adeguandolo alle nuove esigenze e strutturandolo con le competenze professionali indispensabili a far fronte alle forti innovazioni intervenute.

Parimenti indispensabile è l'esigenza di ristrutturare l'intero patrimonio gestionale, attraverso una organizzazione moderna, che salvaguardi il know how Treccani, rafforzi il presidio delle attività strategiche e semplifichi allo stesso tempo i sistemi di lavoro della struttura generale, con l'aiuto di adeguati strumenti informatici.

La sfida sulla nuova organizzazione appare centrale, sia per la realizzazione del nuovo processo produttivo integrato, sia per il raggiungimento degli equilibri economici e finanziari che dovranno essere raggiunti e conservati negli anni della difficile transizione tra vecchi e nuovi sistemi di veicolazione del sapere.

La riorganizzazione dell'attività produttiva dell'Istituto dovrà fondarsi sia sulla valorizzazione del patrimonio scientifico-informativo, sia sull'applicazione delle moderne tecnologie informatiche e telematiche.

Essa consentirà:

- una più puntuale valutazione degli apporti specialistici necessari alla produzione e, di conseguenza, dimensioni ridotte rispetto al passato;
- l'uso più efficace e intensivo del patrimonio informativo già posseduto; patrimonio costantemente ampliato, aggiornato e messo a fattore comune;

- la razionalizzazione delle scelte e delle modalità di acquisizione in materia di fornitori e di costi;
- una maggiore coerenza e controllo dei dati forniti nelle diverse opere e sulla uniformità degli stessi;
- lo snellimento dei sistemi di lavoro, basati su procedure più semplici e più efficienti;
- la diminuzione delle necessità di risorse umane, attrezzature e spazi.

Tali effetti, incidendo fortemente su rilevanti voci di spesa della produzione e della struttura di supporto, offrono una reale prospettiva di riduzione dei costi d'esercizio, che hanno raggiunto livelli incompatibili rispetto al fatturato attuale e ancora di più rispetto alle previste contrazioni del mercato prospettico.

Inoltre, il nuovo modello di lavoro, diffondendo una maggiore cultura editoriale nell'Istituto, potrà far condividere a tutti i livelli la necessità di rispettare le fasi, i tempi ed i costi fissati dai piani editoriali delle opere, senza per questo abbassare il livello di attenzione verso la qualità ed il rigore scientifico.

Nell'esercizio 1996, il ciclo produttivo del nostro Istituto ha registrato innanzitutto la puntuale quanto indispensabile uscita dei volumi IX e X della Piccola Treccani, opera fondamentale ai fini commerciali, che si concluderà nell'autunno 1997 con l'uscita dei volumi XI e XII.

Inoltre, con l'uscita del volume VII si è portata a compimento l'Enciclopedia delle Scienze Fisiche.

Sono poi usciti il volume VI delle Scienze Sociali; il volume VII dell'Arte Medievale; il volume IV di aggiornamento dell'Arte Antica ed il volume VI di Pompei.

Il Dizionario Biografico degli Italiani ha dato alle stampe i volumi XLVI e XLVII, mentre della Storia di Venezia sono usciti i volumi IV e V e della Storia di Milano si è completato l'aggiornamento sul Novecento con i volumi II e III.

Infine, la Redazione dell'Enciclopedia Giuridica ha puntualmente prodotto il Terzo Aggiornamento.