

2. GLI ORGANI SOCIETARI

2.1 ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E GOVERNANCE

Nel corso del 2007 venivano apportate rilevanti modifiche alle strutture di vertice della società, alcune delle quali anche anticipatorie rispetto alle disposizioni poi introdotte dalla legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge finanziaria 2008) in tema di società controllate, direttamente o indirettamente, da amministrazioni pubbliche statali¹².

Si ritiene di segnalare, in proposito, gli interventi seguenti, adottati nell'assemblea ordinaria e straordinaria¹³ del 25 maggio 2007:

- a) è stato ridotto da sette a cinque il numero dei componenti del consiglio di amministrazione;
- b) non è stata più prevista la figura del vice Presidente;
- c) si è stabilito che il nuovo organo, ridotto come sopra, provvede all'amministrazione della società per gli esercizi 2007, 2008 e 2009 "e comunque fino alla data dell'assemblea chiamata a deliberare sul bilancio dell'esercizio 2009";
- d) si è quindi provveduto alla designazione dei nuovi componenti del consiglio di amministrazione;
- e) è stata istituita la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (v. in proposito il paragrafo seguente).

Successivamente il nuovo consiglio di amministrazione, nelle sedute del 4 giugno e del 23 luglio 2007, previa nomina dell'amministratore delegato, deliberava¹⁴ in ordine al conferimento delle deleghe, adottando la seguente triplice ripartizione:

¹² I commi da 12 a 18 dell'art. 3 hanno dettato una serie di disposizioni incidenti sulla gestione e l'amministrazione delle società detenute, direttamente o indirettamente, da amministrazioni statali, escluse le società quotate in mercati regolamentati: composizione degli organi di amministrazione, attribuzione delle deleghe in seno a detti organi, nomine nelle società controllate, adozione di parametri di qualità per la fornitura di beni e servizi, pubblicità dei contratti di consulenza.

¹³ Atto notarile in pari data rep.12256, racc. 3072.

¹⁴ L'assetto illustrato nel testo è quello anteriore alle modifiche statutarie apportate in applicazione dell'art. 19, commi 11 e 12, del decreto-legge 1° luglio 2009, n. 78, convertito dalla legge 3 agosto 2009, n. 102. Le delibere del consiglio di amministrazione in data 4 giugno e 23 luglio 2007 sono state revocate in data 30 settembre 2009 dal nuovo consiglio di amministrazione nominato a seguito delle disposizioni del suddetto decreto-legge.

- 1) poteri riservati alla esclusiva competenza del consiglio di amministrazione;
- 2) poteri del Presidente;
- 3) poteri dell'amministratore delegato-direttore generale.

Nell'ambito di questa ripartizione, i poteri attribuiti al Presidente, all'Amministratore delegato ed al Consiglio di amministrazione possono sintetizzarsi come appresso:

- a) il Presidente svolge essenzialmente funzioni rappresentative e di garanzia sia verso l'esterno che verso l'interno, ed a tal fine assicura il corretto funzionamento dell'organo di amministrazione e l'adeguata e tempestiva informazione di tutti i componenti in ordine agli eventi gestionali, cura i rapporti istituzionali con le Pubbliche Amministrazioni (riferisce in particolare al Ministero dell'economia e delle finanze), le attività di pubbliche relazioni ed i rapporti con la stampa. Non ha, per contro, poteri generali di amministrazione e gestione, che sono invece interamente intestati all'Amministratore delegato, col quale inoltre il Presidente deve concordare, anche nell'ambito delle funzioni proprie ora indicate, le posizioni da rappresentare e le iniziative da intraprendere; poteri specifici di amministrazione gli sono riconosciuti in tema di cura e supervisione *"dei lavori per la realizzazione del nuovo insediamento produttivo in zona Salaria e per la ristrutturazione degli altri beni immobili della società, nella prospettiva del trasferimento dalla sede di Piazza Verdi e della migliore allocazione delle attività produttive"*, nonché in materia di adempimenti in materia urbanistica (progettazione, cura e manutenzione degli immobili e degli impianti), impatto ambientale, sicurezza delle lavorazioni (tutela degli ambienti di lavoro e salute dei lavoratori), tutela delle acque e dell'aria, attuazione degli adempimenti previsti in materia di protezione dei dati personali. In relazione alle materie riservate e nei limiti dei poteri attribuiti, può conferire incarichi professionali per l'importo limite di 0,1 milioni di euro per ciascuna operazione;
- b) l'Amministratore delegato e Direttore generale svolge tutti i poteri di amministrazione e gestione della società: lo Statuto indica in proposito, *"a titolo esemplificativo e non esaustivo"*, una lunga e articolata serie di compiti che comprendono, in sostanza, tutte le attività contrattuali (inclusi i fidi, le cessioni di crediti, i finanziamenti e le operazioni di natura finanziaria) fino al limite di 10 milioni di euro, ed altresì la

definizione delle "linee strategiche e gli indirizzi generali della società, i piani, i programmi, budget e la macro struttura aziendale da sottoporre all'approvazione del *Consiglio di amministrazione*": un potere di proposta che, nella sua esclusività, rende l'Amministratore delegato il vero organo motore di tutte le attività sociali;

- c) il Consiglio di amministrazione ha appunto competenza esclusiva quanto all' *"approvazione delle linee strategiche e degli indirizzi generali della società, dei piani, dei programmi del budget, con particolare riferimento all'evoluzione degli organici e della macro struttura aziendale"*, restando però vincolato alle proposte dell'Amministratore delegato tenuto a definire i programmi e le linee di intervento¹⁵; spetta poi al Consiglio di amministrazione deliberare sulla compravendita di immobili e, per importi superiori a 10 milioni, stipulare contratti, convenzioni, approvare il rilascio di garanzie reali, la partecipazione a gare, l'acquisizione di commesse, la proposizione di azioni giudiziarie e la resistenza alle medesime sempre oltre l'indicato importo di 10 milioni. Le operazioni finanziarie attive e passive a lungo termine vanno in ogni caso approvate dal Consiglio di amministrazione; quelle a breve e medio termine solo quando superano l'importo di 10 milioni. Tra gli altri compiti riservati dallo Statuto alla competenza esclusiva del Consiglio di amministrazione vanno ancora segnalati: l'approvazione dei regolamenti che disciplinano le forniture, gli appalti e i servizi¹⁶; l'acquisizione e cessione di partecipazioni, nonché trasformazioni, fusioni, conferimenti, scissioni e liquidazioni di società; l'approvazione – su proposta dell'Amministratore delegato – degli atti di rilevanza societaria riguardanti le società partecipate; l'affidamento di consulenze e incarichi per importi superiori a 0,2 milioni.

¹⁵ Un potere autonomo di iniziativa del Consiglio di amministrazione concerne, genericamente, le "proposte di deliberazioni da sottoporre all'Assemblea dei soci".

¹⁶ Nell'adunanza del 14 settembre 2007 il Consiglio di amministrazione ha adottato il nuovo regolamento per l'acquisizione in economia di beni e servizi (in sostituzione del precedente regolamento adottato con delibera in data 22 luglio 2004) adeguandosi in proposito a quanto stabilito dall'art. 125 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, in base al quale le cosiddette acquisizioni in economia, procedure alternative alla gara pubblica di rilevanza nazionale o comunitaria, debbono rientrare nei limiti di valore e nell'ambito degli oggetti definiti da apposito regolamento dell'amministrazione committente. Il nuovo regolamento disciplina esclusivamente le procedure di acquisto in economia e non più l'intera fattispecie degli appalti sotto soglia che, col Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, è ora compiutamente e inderogabilmente disciplinata dalla legge.

Va dato atto che il modulo organizzativo sopra delineato ha, nel complesso, risposto alle aspettative e non vi sono da segnalare disfunzioni in proposito, anche per lo spirito di fattiva collaborazione di cui tutti gli organi di amministrazione hanno dato reciproca prova nello svolgimento delle funzioni assegnate.

L'innegabile accentramento di poteri in capo all'Amministratore delegato - Direttore generale ha, da un lato, assicurato uniformità e coerenza della gestione societaria e, dall'altro, trovato idoneo equilibrio nella funzione di vigilanza e controllo che il Consiglio di amministrazione è chiamato a svolgere sulle *"relazioni trimestrali"* rese ad esso – come pure al Collegio sindacale - dall'Amministratore delegato *"sul generale andamento della gestione e sulla prevedibile evoluzione della stessa, nonché sulle operazioni di maggior rilievo per dimensioni e caratteristiche effettuate dalla società"*; analogo obbligo è posto a carico del Presidente nelle materie a lui riservate.

2.2 IL COLLEGIO SINDACALE

Ai sensi dell'art. 2403 del codice civile, nel testo introdotto con la riforma del diritto societario, i compiti assegnati al Collegio sindacale possono così sintetizzarsi:

- a) vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto sociale;
- b) vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.
Nell'ambito di quest'ultimo compito, il Collegio sindacale è tenuto in particolare a verificare il corretto funzionamento dell'amministrazione societaria e valutare l'adequatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Il Collegio sindacale esprime, inoltre, il proprio giudizio sul bilancio di esercizio, con apposita relazione agli azionisti allegata al medesimo documento contabile. Non svolge più, invece, le funzioni di controllo contabile, in aderenza all'art. 2409 *bis*, comma 2, del codice civile ed alla previsione dell'art. 20 dello Statuto I.P.Z.S che demanda dette funzioni ad

una società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della giustizia nonché all'Albo speciale della Consob.¹⁷

Negli esercizi 2007-2008 i rapporti tra il Collegio sindacale e l'Organismo di vigilanza istituito in attuazione del citato decreto legislativo n. 131 del 2001 sono stati curati dal presidente del Collegio sindacale, il quale è anche componente dell'organismo medesimo.

Il Collegio sindacale si è riunito 11 volte nel 2007 e 8 volte nel 2008 ed ha effettuato una serie di audizioni con i dirigenti della società (in particolare, con i titolari delle seguenti funzioni: personale e organizzazione; *marketing* e commerciale; area tecnico-produttiva; area sviluppo piani e controllo; direttore dello Stabimento Salario), procedendo all'analisi dei processi amministrativo-contabili ed organizzativi ed alla valutazione della loro adeguatezza. Ha altresì incontrato (2 volte nel 2007 e 2 volte nel 2008) i rappresentanti della società di revisione per il reciproco scambio di informazioni e dati sull'andamento della gestione aziendale ai sensi dell'art. 2409 *septies* del codice civile.

Sempre nel periodo in esame sono state esaminate questioni relative ad aspetti gestionali rilevanti, in tema di spese di consulenze, operazioni di tesoreria aziendale, rilascio dell'immobile di Piazza Verdi, impatto su alcune produzioni delle norme introdotte dal decreto-legge 25 giugno 2008, n.112, convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133.

2.3 I COMPENSI DEGLI ORGANI

I compensi fissi per il Presidente ed i componenti del Consiglio di amministrazione per gli esercizi 2007-2009 venivano deliberati nell'assemblea del 25 maggio 2007, in sede di rinnovo del Consiglio di amministrazione medesimo. Al Presidente veniva attribuito il compenso fisso di 50.000 euro annui, mentre ai componenti del Consiglio di amministrazione era riconosciuto il compenso fisso di euro annui 25.000.

Con successiva deliberazione del Consiglio di amministrazione in data 23 luglio 2007, era poi aggiunto, all'emolumento fisso di 50.000 euro per il

¹⁷ Le funzioni di controllo contabile, consistenti nella verifica trimestrale della regolare tenuta della contabilità sociale e nella verifica della corrispondenza del bilancio alle scritture contabili, sono attualmente demandate alla società di revisione nell'ambito delle incombenze previste dall'art. 2409 *ter* cod. civ.

Presidente, attribuito direttamente dall'assemblea, l'ulteriore compenso fisso di euro 100.000, in relazione alle deleghe conferite allo stesso Presidente ai sensi dell'art. 2389, comma 3, del codice civile.

Nella stessa adunanza del 23 luglio 2007 il Consiglio di amministrazione procedeva alla nomina, nel proprio interno, dell'Amministratore delegato, contestualmente riconoscendo al medesimo il compenso complessivo di euro 525.000, con riferimento alle deleghe attribuite ai sensi del citato art. 2389, comma 3, del codice civile. Tale compenso (aggiuntivo a quello fisso di 25.000 euro stabilito, come già detto, dall'assemblea per tutti i componenti del Consiglio di amministrazione) va distinto in una parte fissa, ammontante a 350.000 euro, ed in una parte eventuale, di euro 175.000, attribuibile subordinatamente al raggiungimento degli obiettivi di M.B.O.

Tali ultimi importi, a loro volta, sono rispettivamente così distinti: il compenso fisso di 350.000 euro si compone di una parte (290.000 euro) corrispondente alla retribuzione spettante come direttore generale dipendente dell'Istituto; la restante parte (60.000 euro) costituisce remunerazione fissa per l'attività conseguente alle deleghe di cui al citato art. 2389, comma 3, del codice civile.

Il compenso eventuale di euro 175.000 si compone esso pure di due parti: la prima (euro 125.000) è connessa alle deleghe attribuite come Amministratore delegato ed è riconosciuta ai sensi della richiamata disposizione civilistica; la seconda parte (euro 50.000) costituisce il compenso per il raggiungimento, come direttore generale, degli obiettivi di M.B.O. ed è attribuito ai sensi dell'art. 5.5 dello statuto sociale (testo approvato nell'assemblea del 25 maggio 2007; *"il Consiglio di Amministrazione può nominare un Direttore Generale determinandone i poteri, l'emolumento e le modalità di riferimento al Consiglio"*).

Nell'assemblea straordinaria e ordinaria del 18 settembre 2009, che ha rinnovato il Consiglio di amministrazione in applicazione dell'art. 19, commi 11 e 12, del decreto-legge 1° luglio 2009, n. 78, convertito dalla legge 3 agosto 2009, n. 102, è attribuito al Presidente il compenso fisso di annui euro 35.000, mentre a ciascun componente del Consiglio di amministrazione spetta il compenso fisso di euro 18.000.

Va precisato che, sempre nell'assemblea del 18 settembre 2009, è stata approvata una modifica dello statuto sociale in forza della quale le deleghe operative al Presidente, su *"specifiche materie delegabili ai sensi di*

legge", non vengono più attribuite dal Consiglio di amministrazione, occorrendo a tal fine una previa delibera dell'assemblea degli azionisti; è stato altresì disposto che il Consiglio di amministrazione può, "senza compensi aggiuntivi", conferire deleghe "per singoli atti" ad altri componenti del Consiglio, determinandone "le modalità di riferimento" al Consiglio medesimo.

3. L'ORGANIZZAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI

3.1 L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, ha introdotto nell'ordinamento un nuovo regime di responsabilità a carico degli Enti, persone giuridiche e società, in relazione a determinate fattispecie di reato commesse a vantaggio o nell'interesse degli enti stessi.

Per l'esenzione dalla responsabilità gli Enti debbono attuare modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, secondo procedure e protocolli differenziati a seconda che il reato sia commesso da soggetti in posizione apicale (art. 6 decreto legislativo cit.), ovvero da persone ad essi sottoposte (art. 7); il modello prescelto da I.P.Z.S. ha contemplato l'istituzione di un apposito Organismo di vigilanza.¹⁸

Nella sua attuale composizione¹⁹, l'Organismo in parola è formato da due membri del consiglio di amministrazione (di cui uno con funzione di presidente) e da un terzo componente, nella persona del presidente del collegio sindacale. Nelle proprie funzioni l'organismo è supportato dal responsabile della funzione affari legali e societari nonché da un segretario; per le attività di verifica l'organismo si avvale della Funzione Auditing.

In sintesi, all'Organismo di vigilanza è affidato il compito: di vigilare sull'osservanza e sulla efficace attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo; di proporre gli eventuali aggiornamenti del Modello medesimo, in relazione sia a mutate condizioni aziendali, sia ad innovazioni normative, nonché ovi si ravvisi opportuno apportare miglioramenti o modifiche; di garante del Codice etico; di gestire le segnalazioni di violazioni, o presunte violazioni, sia del Modello di organizzazione, gestione e controllo sia del Codice etico.

Il *budget* per il funzionamento dell'organismo, fissato per il 2007, inizialmente, in euro 150.000, è stato poi ridotto, nella nuova composizione, ad euro 57.000; per il 2008 il budget è stato fissato in euro 20.000 (10.000 per la voce "*spese generali*" e 10.000 per la voce "*adeguamento ed implementazione del Modello, corsi di formazione e convegni*"); per il 2009 è stato deliberato lo stesso *budget* del 2008.

¹⁸ Deliberazione del consiglio di amministrazione in data 4 febbraio 2004.

¹⁹ Deliberazione adottata dal consiglio di amministrazione nella seduta del 4 giugno 2007.

Sul *budget* di 57.000 euro indicato per il 2007, nel primo semestre l'Organismo di vigilanza, nella sua precedente composizione, spendeva 13.000 euro per rimborso spese ai componenti ed impegnava 24.000 euro per il saldo dell'incarico professionale "*intervento per la definizione e l'avvio di un modello di gestione e monitoraggio delle performances dei processi amministrativi*", imputato alla voce di spesa "*adeguamento ed implementazione del modello, corsi di formazione e convegni*". Il consuntivo di spesa 2007 è risultato pari ad euro 37.000 (comprensivo di IVA e ritenute di legge); nel secondo semestre dello stesso esercizio 2007 l'organismo di nuova nomina non ha più sostenuto spese.

Così pure non sono state sostenute spese né nel 2008 né nel 2009, e tutte le attività programmate sono state effettuate utilizzando le risorse aziendali a disposizione.

3.2 LA FUNZIONE DI "INTERNAL AUDITING"

Già prima della trasformazione in società per azioni I.P.Z.S., nell'intento di valorizzare al massimo le potenzialità interne dell'Istituto, ha ravvisato l'esigenza di istituire un'apposita funzione di "*Internal Auditing*".

In tal senso, con ordine di servizio n. 33 del 31 gennaio 2002, il Presidente *pro tempore* aveva disposto l'istituzione di un primo nucleo alle proprie dirette dipendenze.

Gli iniziali compiti attribuiti alla Funzione Auditing sono stati in parte modificati ed integrati dal successivo ordine di servizio n. 3 del 25 maggio 2005 che ha previsto di:

- assicurare, con la necessaria autonomia operativa, la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia delle procedure e del sistema dei controlli interni presenti nella Società, al fine di ridurre i rischi in tutte le aree dell'organizzazione aziendale; segnalare al vertice aziendale gli adeguamenti necessari;
- assicurare la verifica sistematica della coerenza tra le sopra menzionate procedure e il quadro normativo di riferimento, raccomandando, se del caso, il loro aggiornamento e la successiva implementazione operativa;

- assicurare l’informativa sintetica sui risultati delle verifiche attraverso le relazioni di *audit* per il vertice aziendale;
- garantire *follow up* periodici volti a favorire l’effettiva attivazione delle raccomandazioni e del processo di miglioramento da parte delle strutture, aggiornando su tali temi il vertice aziendale;
- assicurare il corretto svolgimento delle attività delle aziende controllate, in collegamento anche con le Aree Amministrazione e Finanza e Sviluppo, Piani e Controllo;
- assicurare, attraverso periodici controlli, il rispetto delle norme contrattuali dei capitoli tecnici da parte delle Società fiduciarie di IPZS, con l’eventuale supporto della Funzione Qualità;
- collaborare con il Ministero vigilante al controllo dei processi di produzione e di distribuzione delle carte valori;
- assistere il Collegio sindacale e l’incaricato del controllo contabile nello svolgimento delle attività affidategli dalla legge e dallo statuto della Società;
- assistere i revisori esterni nelle operazioni di controllo e revisione contabile, in collegamento con le altre strutture interessate;
- assistere l’Organismo di vigilanza nelle attività affidategli dal decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e dell’Organo amministrativo della Società.

Negli anni successivi, la funzione è stata via via potenziata in aderenza al mutamento della struttura giuridica dell’Istituto, alle variabili esigenze (non solo quantitative) delle produzioni e, non ultimo, alle direttive previste dall’*Institute of Internal Auditors*²⁰ che, come appresso, definisce la funzione in esame: “*l’Internal Auditing è un’attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione. Assiste l’organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance*”.

²⁰ Fondata nel 1941, è un’associazione internazionale di professionisti a livello mondiale con sede a Altamonte Springs, Florida, USA. La missione è quella di fornire una *leadership* dinamica a livello mondiale per la professione di *auditor*.

È importante considerare che l'attività di *Internal Auditing* non si esaurisce in una verifica "a posteriori" della regolarità dell'azione amministrativa e contabile, ma è soprattutto *finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione* attraverso la valutazione ed il miglioramento dei *processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance* dell'azienda.

Per lo svolgimento di tali obiettivi, la Funzione Auditing predispone annualmente un Piano delle attività, i cui interventi vengono individuati tenendo conto delle strategie e delle iniziative chiave dell'Istituto, dei risultati di *audit* degli anni precedenti e del modello normativo di *business*.

In particolare, nell'esercizio 2007, gli interventi pianificati ed effettuati sono stati:

- *audit* Area Tecnica – Produttiva: analisi e mappatura del processo di creazione della wbs (*work break down structure* o struttura analitica di progetto) ed assegnazione della stessa agli stabilimenti;
- mappatura della procedura di affidamento lavori a terzi;
- studio di fattibilità per l'introduzione del sistema gestionale SAP presso la società del gruppo Verres S.p.A.;
- predisposizione delle schede dei rapporti infragruppo al fine di evidenziare i rapporti di natura economica, finanziaria, amministrativa ed operativa esistenti tra le società del gruppo I.P.Z.S. e tra la capogruppo e le controllate;
- monitoraggio sulle modalità di applicazione del decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, e successive modifiche e integrazioni, presso le società controllate;
- *follow up audit* ciclo attivo dell'Area Amministrazione e Finanza;
- *follow up audit* Funzione Arte ed Editoria;
- *follow up audit* Funzione Acquisti e Magazzini;
- *follow up audit* Magazzini dello Stabilimento di Foggia.

Nello stesso anno la Funzione Auditing ha svolto, altresì, significative attività di supporto per l'Organismo di vigilanza, quali:

- a) definizione di un modello di indicatori da associare alle principali fasi dei processi di ciclo attivo e passivo, allo scopo di fornire concrete informazioni sull'efficienza dei processi amministrativi;

- b) formazione dei dipendenti delle società del gruppo sui temi della responsabilità amministrativa;
- c) supporto e consulenza alle società stesse per l'aggiornamento del proprio modello di organizzazione, in attuazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo n. 626 del 1994.

Nell'esercizio 2008, gli interventi pianificati ed effettuati sono stati:

- *follow up* EDP Audit²¹;
- *follow up* Magazzino Stabilimento di Foggia;
- verifiche trimestrali presso tutti i magazzini dell'Istituto;
- gestione *privacy*;
- procedura applicazione sconti sui prodotti commerciali.

Inoltre, nel corso del biennio, sono state svolte altre rilevanti attività, quali:

- A. *risk assessment* per le società del gruppo allo scopo di individuare i rischi connessi ai processi aziendali, il corretto funzionamento dei controlli e lo sviluppo, al riguardo, delle strategie più idonee;
- B. collaborazione con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari per un'analisi sistematica dell'adeguatezza delle procedure con una focalizzazione specifica sul sistema di controllo interno;
- C. *audit* periodici in stretto coordinamento con la Funzione Qualità, presso le società fiduciarie produttrici di bollini farmaceutici (29 verifiche sia nel 2007 che nel 2008) e le società fornitrici di carta autoadesiva (2 verifiche nel 2007 ed 1 nel 2008);
- D. ogni altro intervento straordinario richiesto dall'Amministratore delegato e/o dal Dirigente preposto, in ottemperanza a quanto previsto dal *Regolamento del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari*.

²¹ EDP (Electronic Data Processing), sigla che identifica l'informatica e cioè l'elaborazione di dati tramite elaboratori elettronici.

4. IL PERSONALE

L'organico complessivo, pari al 31 dicembre 2006 a 2354 unità, si è ridotto a fine 2007 a 2253 unità (centouno in meno) e a fine 2008 a 2203 unità (cinquanta in meno).

Nel corso del 2006 sono cessati dal servizio 67 dipendenti (4 dirigenti, 19 impiegati, 44 operai); nel 2007 sono cessati 117 dipendenti (5 dirigenti, 37 impiegati, 75 operai); nel 2008 sono cessati 78 dipendenti (36 impiegati e 42 operai).

Le variazioni di organico tra il 2006 e il 2008 (compresi, oltre alle assunzioni ed alle cessazioni dal servizio, i passaggi di qualifica) sono riassunte nei dati esposti nella tabella che segue:

Variazioni Organico 2006-2007-2008

	Consist.	2006	2006	2006	Consist.	2007	2007	2007	Consist.	2008	2008	2008	Consist.
	31.12.05	Ass.	Pass.	Cess.	31.12.06	Ass.	Pass.	Cess.	31.12.07	Ass.	Pass.	Cess.	31.12.08
Dirigenti	33	2	0	4	31	2	0	5	28	1	0	0	29
Impiegati	969	10	15	19	975	11	9	37	958	11	8	36	941
Operai	1406	1	-15	44	1348	3	-9	75	1267	16	-8	42	1233
Totale	2408	13		67	2354	16		117	2253	28		78	2203

È pertanto proseguita l'opera di razionalizzazione e riorganizzazione delle risorse umane, tesa non solo ad un ridimensionamento di organici in esubero, ma altresì a rafforzare i profili professionali necessari per far fronte ai processi di adeguamento e/o di cambiamento imposti dal progresso tecnico in continua evoluzione.

Tale politica aziendale ha inciso con apprezzabile continuità sul costo del lavoro, in costante diminuzione nel periodo considerato, come può rilevarsi dalla elaborazione che segue, effettuata per acquisire il dato relativo alla retribuzione media nelle diverse qualifiche:

Costo del personale 2006-2007-2008 ²²

Qualifica	2006 (*)			2007 (*)			2008 (*)		
	Org. medio	Retr. media	Totale	Org. medio	Retr. media	Totale	Org. medio	Retr. Media	Totale
Dirigenti	33	162.424	5.360.000	30	170.300	5.109.000	29	171.897	4.985.000
Impiegati	976	52.951	51.680.000	967	54.609	52.811.000	941	56.725	53.378.000
Operai	1.373	48.959	67.221.000	1.310	50.174	65.741.000	1.233	51.642	63.675.000
Totale	2.382	52.167	124.261.000	2.307	53.595	123.661.000	2.203	55.396	122.038.000

* Bilancio

L'attività di selezione del personale è attualmente disciplinata da un modulo procedimentale approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 ottobre 2008: tale procedura riprende, aggiornandoli, principi e criteri già presenti nella procedura analoga del 24 marzo 2005, inserita nel Manuale della qualità, nel Codice etico e nel Modello di organizzazione, gestione e controllo, adottato in applicazione dell'art. 7 del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

Il modulo prevede un percorso articolato per fasi successive a partire dalla richiesta rivolta al Responsabile della Funzione Personale e Organizzazione da parte dei dirigenti delle varie Unità operative (stabilimenti, aree centrali), cui segue, nell'ordine: la verifica della corrispondenza col *budget*, l'analisi delle competenze e conoscenze tecniche richieste per la posizione da coprire, la disponibilità all'interno dell'azienda di candidature in grado di coprire la posizione (in caso di esito positivo deve essere valutata la permanenza della stabilità organizzativa in relazione al cambiamento di posizione della risorsa individuata e, ove questa non sia garantita, si rielabora la ricerca della competenza interna e, occorrendo, si definisce un piano di formazione/addestramento); solo ove l'esito della selezione interna all'azienda sia negativo, si dà corso alla ricerca e valutazione di candidature esterne.

La ricerca si attua attraverso un primo *screening* presso Istituti di istruzione superiore (per i neodiplomati), presso le Università con cui si intrattengono usuali relazioni (per i neolaureati), nonché consultando una banca dati "*Lavora con noi*" accessibile da apposito sito I.P.Z.S.; è previsto

²² Il decremento del costo complessivo del lavoro negli anni considerati tiene, ovviamente, conto degli effetti contrapposti del contenimento degli organici, della riduzione del tasso di rivalutazione del TFR, dell'applicazione del rinnovato CCNL grafici e della modificazione dei criteri di fruizione del beneficio della decontribuzione sul premio aziendale, oltre la normale dinamica salariale.

quindi l'affidamento di un incarico di selezione a società esterne specializzate. A tal fine la Funzione del Personale invia alla società incaricata la descrizione della posizione, le competenze/conoscenze necessarie alla copertura della posizione richiesta ed il profilo del candidato ideale.

Dopo la valutazione della società esterna, la Funzione del Personale, congiuntamente col responsabile della struttura richiedente, effettua i colloqui con un ristretto numero di candidati selezionati. Prescelto il candidato, la Funzione del personale chiede le referenze alla società di selezione, redige una nota per l'Amministratore Delegato cui allega, oltre alle referenze ed al *curriculum vitae*, le valutazioni espresse dalla stessa società di selezione, indica le condizioni economiche dell'assunzione e provvede quindi a tutti gli ulteriori incombeni.

Nel 2006 hanno avuto luogo 13 assunzioni (2 dirigenti, 10 impiegati, 1 operaio); nel 2007 sono stati assunti 16 dipendenti (2 dirigenti, 11 impiegati, 3 operai); nel 2008 le assunzioni sono state 28 (1 dirigente, 11 impiegati, 16 operai). Negli stessi anni si è, inoltre, proceduto a passaggi di qualifica da operai ad impiegati: 15 nel 2006, 9 nel 2007, 8 nel 2008.

Anche nel corso del 2008 l'Istituto, in considerazione della "*modesta entità degli importi in campo*", ha ritenuto, per la fase di selezione, di avvalersi di una società esterna specializzata²³, procedendo ad affidamento diretto dell'incarico.

La distribuzione complessiva delle risorse in organico all'interno delle strutture centrali e delle aree produttive è esposta nella tabella di cui appresso:

²³ Si è invero ravvisato opportuno avvalersi dell'esperienza specifica acquisita da una società facente parte di un gruppo che fin dal 1999 aveva contribuito, nell'ambito del Piano di impresa, a definire l'organizzazione aziendale maturando una conoscenza approfondita della articolazione dei ruoli e delle attività aziendali.

Distribuzione risorse: organico 2007-2008

2007					2008			
	dirigenti	impiegati	operai	totale	Dirigenti	impiegati	operai	Totale
STRUTTURE CENTRALI:								
Presidenza - Direz. Generale	5	28		33	5	28		33
Area Tecnico Produttiva	1	11		12	1	9		10
Nuovi Insediamenti Produttivi		3		3		3		3
Security Aziendale		14		14		11		11
Acquisti e Magazzini	1	51	1	53	1	51	1	53
Ing Proc e Prod e Coord. Manut	1	15		16	1	13		14
Area Marketing e Commerciale	1	23		24	2	22		24
Area Amministr. e Finanza	2	69		71	2	70		72
Area Sviluppo, Piani e Controllo	4	23	2	29	4	26	2	32
Personale e Organizzazione	3	32	13	48	3	33	12	48
Affari Legali e Societari	1	21		22	1	20		21
Arte/Editoria	1	52		53	1	50		51
Auditing	1	4		5	1	4		5
Tecnol. Informatiche Prod. Telem.	1	76		77	1	87		88
Personale in comando/distacco		15	14	29		4	9	13
TOTALE STRUTTURE CENTRALI	22	437	30	489	23	431	24	478
AREE PRODUTTIVE:								
Sezione Zecca	2	86	163	251	2	87	159	248
Stabilimento Salario	1	116	326	443	1	115	308	424
Stabilimento Foggia	2	147	243	392	2	140	237	379
Officina Carte Valori	1	172	505	678	1	168	505	674
TOTALE AREE PRODUTTIVE	6	521	1237	1764	6	510	1209	1725
TOTALE ORGANICO	28	958	1267	2253	29	941	1233	2203

L'età media delle risorse umane permane piuttosto elevata (circa 51 anni), mentre il 51% circa delle risorse è in possesso di un titolo di studio medio-alto.

È proseguita, in entrambi gli esercizi 2007 e 2008, l'attività di formazione e addestramento del personale con interventi riguardanti la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro (decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81), la tutela della *privacy* (decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196), l'aggiornamento e lo sviluppo delle professionalità tecniche e grafiche, i nuovi sistemi di redazione dei testi della Gazzetta Ufficiale (in applicazione delle