

Consap, l'impresa-modello controllata dal Mef

 economymagazine.it/consap-limpresa-modello-dello-stato-padrone/

Sergio Luciano

10 settembre 2025



Vincenzo Sanasi d'Arpe

C'è un modo efficiente di fare impresa sotto l'egida dello Stato. Di più: di erogare servizi di assoluta rilevanza pubblica, in regime di assoluta efficienza privatistica e generare anche profitto. Pochi i casi, ma emblematici; singolare tra gli altri quello della **Consap**, una società al 100% pubblica, controllata dal Mef, che svolge funzioni sensibili e delicate. La sua attuale gestione, affidata al professor **Vincenzo Sanasi d'Arpe**, sta riuscendo in una delicatissima quadratura del cerchio. Avvocato cassazionista e professore straordinario di Diritto dell'Economia, **Vincenzo Sanasi d'Arpe** è un professionista, giurista d'impresa e manager specializzato nella gestione della crisi e del risanamento dei grandi gruppi industriali. Studioso e sostenitore dell'intervento dello Stato nell'economia, ossia del sistema delle società partecipate (la sua tesi di laurea si intitolava: "Il sistema delle Partecipazioni Statali: organizzazione-struttura e funzionamento") è oggi tra i massimi esperti italiani in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi.

Professor Sanasi d'Arpe, l'attività di **Consap negli ultimi tempi è enormemente cresciuta: possiamo riepilgarne i valori essenziali, in cifre?**

Consap è una Spa interamente pubblica, ma con logiche di gestione private. In **Consap** è in atto un efficientamento dei processi a tutti i livelli. **Consap**, nel 2023, è divenuta ufficialmente Stazione Appaltante e Centrale di Committenza qualificata da Anac e il 2024 ha rappresentato un anno cruciale nel percorso di consolidamento del ruolo della Società come

soggetto attuatore di politiche pubbliche ispirate ai principi di legalità, trasparenza ed efficienza amministrativa e il fatto che l'Azionista unico (il Mef) abbia destinato a Consap il 50% dell'utile ne è un chiaro riconoscimento. Un risultato che è stato possibile soprattutto grazie a una sana gestione della Società. Siamo 216 dipendenti e presidiamo funzioni di alto interesse pubblico amministrando fondi di dimensione sistemica. In senso a-tecnico, Consap è una «holding» pubblica di fondi con platee e regole diverse; il filo rosso segue tre parametri: efficienza, controllo e servizio al cittadino. In Consap abbiamo introdotto una gestione per processi con Kpi pubblici, dashboard direzionali e un sistema di risk management che separa nettamente ruoli decisionali e controlli interni. Compliance e internal audit sono stati rafforzati, così come le funzioni di procurement, con gare telematiche e spending review sistematica su beni e servizi

L'attività più conosciuta è il Fondo per le Vittime della Strada. Qual è il perimetro e quali numeri presenta?

Il Fondo interviene quando il danneggiante è sconosciuto, non assicurato, assicurato con impresa in liquidazione o quando il veicolo è messo in moto senza consenso del proprietario. L'Ivass (l'Istituto di vigilanza sulle assicurazioni, sentita Consap, designa su base regionale le compagnie che istruiscono i sinistri. Consap gestisce il patrimonio del Fondo, verifica il rispetto delle convenzioni stipulate tra Consap e le Compagnie e rimborsa alle Compagnie stesse gli indennizzi erogati (tramite rendicontazioni semestrali) riconoscendo un agio tra il 16% ed il 18% alle designate sulla base di quanto loro liquidano al danneggiato perché il Fondo Fgvs è alimentato da un'aliquota del 2,5% versata da tutte le compagnie assicurative operanti in Italia e derivante dalle attività RcAuto. Parliamo di molte centinaia di migliaia di pratiche. Siamo, talvolta, chiamati in causa in vicende mediatiche non pertinenti, ma il Fondo di Garanzia opera solo entro i casi tassativi previsti dalla legge. La dimensione di valore a tutto il 2023 – ultimo rendiconto consolidato – è di circa 10.7 mld di euro, gestita con massimo rigore e severi sistemi antifrode. Il Fondo presta la massima attenzione per contrastare l'«industria del sinistro» con controlli mirati e benchmarking. L'architettura dei controlli prevede scoring di rischio per area territoriale e tipologia di danno, incroci con banche dati pubbliche e collaborazione istituzionale quando emergono pattern anomali. Il principio guida è duplice: pagare bene e pagare presto chi ha diritto; evitare abusi che ricadrebbero sulla collettività assicurata.”

Che rapporto avete con le imprese incaricate di liquidare i sinistri e come ne verificate l'efficienza?

Il rapporto con le compagnie è regolato da convenzioni e indicatori. Chiediamo tempi certi, aderenza ai protocolli e qualità degli accertamenti. Abbiamo rafforzato audit e controlli a campione, introdotto sistemi di alert per anomalie, e stiamo digitalizzando l'intero ciclo del sinistro per tracciare passaggi, scadenze e responsabilità. Dove emergono scostamenti attiviamo prontamente dei piani di rientro.

Come procede l'attività di recupero promossa da Consap?

Occorre, doverosamente, premettere che Consap – Fgvs è da tempo subentrata nell'attività di recupero nei confronti dei responsabili non assicurati (i danneggianti) delle somme erogate da parte delle c.d. "Imprese Designate", in favore degli aventi diritto (i danneggiati). Più precisamente, l'Impresa Designata, creditrice verso i danneggianti, ricevendo il rimborso di quanto corrisposto da parte di Consap – Fgvs, surroga quest'ultima nei propri diritti di credito, determinando una fattispecie riconducibile alla surroga per volontà del creditore. Le ipotesi di sinistri causati da veicoli o natanti non coperti da assicurazione risultano, statisticamente, le più frequenti e si caratterizzano per una attività recuperatoria in rivalsa particolarmente ingente, complessa e difficoltosa. Si tratta, infatti, di migliaia di posizioni di difficile recupero in quanto occorre risalire all'effettività delle residenze dei soggetti debitori al fine della validità delle notifiche nell'importo creditorio. In aggiunta, anche quando si raggiungono effettivamente i debitori, questi risultano di scarsa solvibilità, trattandosi, per l'appunto, di soggetti che, proprio in ragione delle precarie condizioni economiche, hanno ommesso finanche di effettuare il pagamento della polizza assicurativa obbligatoria per la circolazione del veicolo. Per il recupero di detto credito, Consap – Fgvs agisce tramite Agenzia delle Entrate la quale, come noto, agisce esclusivamente in via esecutiva tramite notificazione di cartelle di ruolo. L'esposizione nominale collegata al Fondo Strada è di circa 2,5 miliardi, a tutto il 2023 (ultimo rendiconto consolidato ndr).

Partendo da questo dato fattuale e dalla centralità del recupero quale elemento fondante il sistema pubblico del Fondo stesso, Consap – Fgvs, con l'obiettivo di massimizzare le potenzialità recuperatorie, ha avviato un progetto sperimentale finalizzato ad una migrazione della riscossione dei crediti verso operatori specializzati con obiettivi stringenti. Recuperare significa ridurre oneri sul sistema RcAuto a beneficio di tutti gli utenti. Introduciamo metriche pubbliche di performance e basi dati armonizzate, incrociate con anagrafi pubbliche, sempre nel rispetto delle garanzie.

Ci può parlare anche del nascente «Fondo di solidarietà per i familiari delle vittime di cedimenti di infrastrutture stradali o autostradali»?

Il nuovo Fondo, istituito dalla Legge del 15 aprile 2025, n. 63, nasce perché eventi rari, ma gravissimi, producono danni umani e sociali che richiedono risposte rapide. Consap non è solo stata indicata come società in house cui affidare la gestione di tale fondo, ma si è altresì resa partecipe a collaborare con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti per la redazione del relativo decreto attuativo. Definiremo ambito, governance e criteri per garantire ristori tempestivi ai familiari delle vittime, senza sovrapposizioni con altri strumenti. La struttura sarà snella, con procedure semplici, trasparenti e verificabili, e un'interlocuzione continuativa con le autorità competenti.

Gestite anche il Fondo per le vittime di estorsione, mafia, usura e reati intenzionali violenti, oltre agli orfani dei crimini domestici. Qual è il bilancio?

È un presidio di legalità e coesione. Indennizziamo le vittime e accompagniamo le imprese colpite da racket e usura nel rientro nel circuito della legalità. Nel 2024 il Fondo ha indennizzato 465 vittime di mafia per un importo complessivo pari circa 23 milioni di euro e 183 vittime dei reati intenzionali violenti per circa 5 milioni di euro, a ulteriore conferma del ruolo sociale di Consap, al servizio delle famiglie, dei cittadini e del Paese. È attivo un presidio contro le infiltrazioni, con Dia e Guardia di Finanza. Lo scorso 23 gennaio è stato sottoscritto il protocollo d'intesa tra Consap e la Guardia di Finanza: Consap collaborerà attivamente ed in sinergia con la Gdf nel contrasto all'evasione, all'elusione e alle frodi fiscali, nella rilevazione degli illeciti in materia di spesa pubblica e nella lotta alla criminalità economica e finanziaria, al riciclaggio, al finanziamento del terrorismo nazionale e internazionale, alla falsificazione e alle frodi concernenti i mezzi e i sistemi di pagamento. In parallelo semplifichiamo modulistica e sportelli digitali: non solo indennizzi, ma dignità economica e sociale nei territori.

Pochi sanno che Consap è Stazione Appaltante e Centrale di Committenza per la ricostruzione post-alluvione del maggio 2023. Risultati e sviluppi?

La qualifica di Stazione Appaltante, ottenuta da Consap nel dicembre del 2023, si inserisce nella razionalizzazione delle 36 mila stazioni appaltanti condotta da ANAC. Dalla fase dei pagamenti massivi siamo passati a procedure di gara selettive e oggi operiamo come soggetto attuatore su circa 250 appalti per la ricostruzione nei territori colpiti dall'alluvione del 2023 in Emilia-Romagna, Marche e Toscana (a seguito della sottoscrizione, nel 2024, della Convenzione tra Consap e il commissario straordinario alla ricostruzione, Generale di corpo d'armata, Francesco Paolo Figliuolo). I risultati che già stiamo conseguendo saranno, ne sono certo, forieri di ulteriori prossimi incarichi. L'attuale Commissario Straordinario alla Ricostruzione, Fabrizio Curcio ci ha chiesto di essere pronti e disponibili anche a intervenire al posto delle amministrazioni locali qualora non fossero in linea con i tempi e le scadenze del Pnrr. A tal proposito, è stato recentemente avviato un tavolo di lavoro con la Struttura del Commissario Straordinario Giovanni Legnini per gli interventi di riparazione, di ricostruzione, di assistenza alla popolazione e di ripresa economica nei territori dell'Isola di Ischia interessati dagli eventi sismici del 2017. Collaboriamo con altre amministrazioni assicurando cantieri rapidi, trasparenti e protetti da infiltrazioni. Usiamo cronoprogrammi vincolanti con milestone verificabili, penali in caso di ritardi, e assistenza tecnica alle stazioni appaltanti locali. Le procedure si svolgono su piattaforme interoperabili, con criteri standardizzati che riducono il contenzioso e accelerano l'apertura dei cantieri.

Nel 2024 avete introdotto riforme interne su merito e innovazione. Che anno è stato e quali obiettivi portate al 2025?

Il 2024 è stato l'anno della svolta organizzativa: nuovo Codice etico; certificazioni su salute, ambiente e parità di genere; whistleblowing aggiornato alle linee Anac; rafforzamento della cybersicurezza con un referente dedicato in contatto con Acn. Sul fronte politiche pubbliche gestiamo la garanzia fino all'80% per i mutui prima casa dei giovani e il rafforzamento per le

famiglie numerose (80% con tre figli, 85% con quattro, 90% con cinque), sostenendo circa il 30% dei mutui immobiliari. Per il 2025 puntiamo su digitalizzazione profonda, valutazioni meritocratiche, formazione e nuove assunzioni qualificate. Sul piano delle persone abbiamo lanciato piani di riduzione del gender pay gap, programmi di mentorship e formazione continua sulle competenze digitali. In ambito di cybersicurezza effettuiamo test periodici, simulazioni e piani di backup e disaster recovery per garantire la continuità del servizio". La valorizzazione del merito e il taglio ai c.d. 'premi dovuti' è la regola che l'Amministratore Delegato, sin dall'avvio della sua prima consiliatura, ha inteso applicare in Consap; come, infatti, da questi precisato nel corso del Trentennale dell'attività di Consap, nel novembre 2023, "... è stato inaugurato e sostenuto, non senza difficoltà, un profondo cambiamento culturale nella strategia di gestione della Società attraverso la promozione di una nuova politica sul piano dei riconoscimenti economici in favore del personale legata esclusivamente al merito. La premialità è stata, dunque, in Consap ancorata al merito anziché ad una sua indistinta erogazione a "pioggia", conseguenza di una opinabile prassi che qualificava i premi come una sorta di integrazione aggiuntiva alla retribuzione ordinaria, slegata dalle competenze e dalla valutazione concreta del lavoro svolto. Il merito e la competenza sono divenuti, dunque, criteri che Consap adotta non solo al fine di premiare le risorse realmente meritevoli, ma anche al fine di corrispondere ad un modello di società attrattiva di giovani figure professionali, spinte da prospettive di crescita e di progressione di carriera capaci di valorizzarne il merito. Tra l'altro, il ricorso in Consap alla valutazione della premialità esclusivamente ancorata al merito e al raggiungimento degli obiettivi posti, ha permesso di raggiungere un risparmio importante di tale voce nei costi del personale, pari a circa il 36 %, così contenendo la spesa di Consap per il personale, pari, in passato, al 70% dei ricavi e oggetto di rilievi da parte del suo azionista. Il principio della premialità effettiva ancorata al merito ha permesso, dunque, di ridurre i costi del personale salvaguardando per intero l'organico di Consap e consentendo, anche grazie a nuove attività, l'ingresso di giovani e qualificate figure professionali.