Per l'esercizio 2000 La struttura patrimoniale è caratterizzata da un capitale investito netto di 1.716 miliardi di lire, alla cui copertura concorrono il capitale proprio per il 62,6% e l'indebitamento per il 37,4%.
Le variazioni maggiormente significative, rispetto al precedente esercizio, degli elementi dell'attivo e del passivo patrimoniale riguardano:

- l'INCREMENTO DEL FONDO DI DOTAZIONE della capogruppo Istituto Poligrafico, come indicato dall'art. 154 della Legge Finanziaria 2001, che ha definito la natura del contributo previsto dall'art. 22 della legge 17 maggio 1999 n. 114 (contributo ventennale di lire ottanta miliardi a decorrere dall'anno 2000).
- LE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI NETTE (15 miliardi di lire): aumentate, rispetto al 1999, di circa 4 miliardi di lire. L'incremento è dovuto essenzialmente agli investimenti effettuati dalla capogruppo relativamente all'acquisto delle licenze per il nuovo sistema informativo aziendale ed alle indicate variazioni dell'area di consolidamento;
- LE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI NETTE (423 miliardi di lire): registrano una variazione negativa di lire 33 miliardi essenzialmente dovuta agli ammortamenti (81 miliardi di lire) ed alle svalutazioni dell'anno (1 miliardo di lire), non totalmente bilanciate dai nuovi investimenti (64 miliardi di lire), dalle dismissioni nette (6 miliardi di lire) e dalle rettifiche e variazioni dell'area di consolidamento;
- LE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE (59 miliardi di lire): registrano un decremento di lire 22 miliardi legato prevalentemente alla diminuzione del credito d'imposta utilizzato nel corso dell'esercizio, nei limiti consentiti dalla legge, per il versamento delle ritenute applicate sui trattamenti di fine rapporto corrisposti nel 2000;
- IL CAPITALE DI ESERCIZIO è negativo per lire 82 miliardi (-149 miliardi nel 1999). Su tale variazione hanno inciso: le RIMANENZE (757 miliardi di lire): aumentano di 454 miliardi di lire e si riferiscono, in misura prevalente, alla fornitura di monete € completate e non

ancora consegnate alla fine dell'esercizio; i CREDITI e gli ALTRI CREDITI (706 miliardi di lire): diminuiscono di circa 35 miliardi di lire; i DEBITI DI NATURA COMMERCIALE e gli ALTRI DEBITI (1.323 miliardi di lire): subiscono un incremento complessivo di circa 315 miliardi lire, soprattutto per effetto degli anticipi ricevuti da clienti e per i maggiori acquisti effettuati nel corso dell'esercizio per prestazioni di servizi e forniture di materie prime e materiali; i FONDI PER RISCHI ED ONERI (222 miliardi di lire): subiscono un incremento complessivo di circa 37 miliardi di lire, riflettendo gli accantonamenti effettuati a fronte delle potenziali perdite gravanti sul Gruppo relativamente a crediti, commesse in corso di completamento e contenziosi in corso;

- l'INDEBITAMENTO VERSO IL SISTEMA FINANZIARIO (641 miliardi di lire rispetto a 631 miliardi di lire nel 1999), è composto di 69 miliardi di lire da debiti finanziari a medio e lungo termine, da un indebitamento a breve termine di 912 miliardi di lire e da disponibilità liquide per 340 miliardi di lire.

Il capitale circolante netto negli esercizi presi in esame viene qui di seguito rappresentato:

Capitale Circolante Netto	1998		1999		2000	
CREDITI						
Verso clienti	614.809		630.969		603.100	
Verso altri	56.170		64.909		75.660	
TOTALE	670.979		695.878		678.760	
RIMANENZE						
Materie prime	119.531		118.375		154.847	
Semilavorati	62.304		58.623		100.771	
Lavori in corso su ordinazione	13.716		42.805		404.948	
Prodotti finiti	89.481		79.178		92.687	
Acconti	2.590		1.813		1.743	
Terreni e fabbricati	2.271		2.214		2.319	
TOTALE	289.893		303.008		757.315	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE		960.872		998.886		1.436.075
Acconti	(5.488)		(118.865)		(267.503)	
Debiti verso fornitori	(306.323)		(282.200)		(355.114)	
Debiti tributari	(257.130)		(238.759)		(257.704)	
Debiti verso Istituto Previdenziali	(37.302)		(26.242)		(29.983)	
Altri debiti a breve	(249.441)		(316.488)		(399.541)	
TOTALE PASSIVO CORRENTE		(855.684)		(982.554)		(1.309.845)
Ratei e risconti attivi	57.531		45.403		27.400	
Ratei e risconti passivi	(23.812)		(13.803)		(13.202)	
Altri debiti non correnti	(2.408)		(1.163)		(65)	
Altre (passività) e attività correnti		31.311		30.437		14.133
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		136.499		46.769		140.363

Il capitale circolante netto per l'esercizio 1999 subì una riduzione dovuta all'aumento degli acconti da clienti e della voce altri debiti, che neutralizzano gli aumenti delle rimanenze, dei crediti e la diminuzione dei debiti verso fornitori.

Nell'esercizio 2000, l'incremento del capitale circolante netto è riconducibile da un lato all'aumento delle rimanenze, neutralizzato in parte dall'aumento degli acconti da clienti, dei debiti verso fornitori e dalla diminuzione dei crediti.

Situazione economica del Gruppo

Il conto economico consolidato relativo agli esercizi 1999 e 2000, rettificato delle operazioni intercompany, cosi come previsto dalla normativa civilistica, viene qui di seguito riclassificato:

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO IN L/MLN	1998	1999	Variazioni	2000	Variazioni
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.454.496	1.328.617	125.879	1.156.298	172.319
Variazione rimanenze prodotti e semilavorati	(24.211)	18.974	(43.185)	53.468	(34.494)
Variazione lavori in corso su ordinazione	(19.705)	8.770	(28.475)	361.752	(352.982)
PRODOTTO DELL'ESERCIZIO	1.410.580	1.356.361	54.219	1.571.518	(215.157)
Acquisto materie	(454.652)	(405.653)	(48.999)	(641.328)	235.675
Variazione rimanenze di materie prime	(23.475)	1.771	(25.246)	39.507	(37.736)
Servizi	(271.934)	(285.963)	14.029	(277.336)	(8.627)
Godimento di beni di terzi	(13.517)	(9.344)	(4.173)	(9.121)	(223)
Oneri diversi di gestione	(18.485)	(10.249)	(8.236)	(11.726)	1.477
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	851	1.248	(397)	3.975	(2.727)
Altri ricavi e proventi	23.597	10.555	13.042	11.296	(741)
Contributi in conto esercizio	4.490	294	4.196	1.938	(1.644)
VALORE AGGIUNTO	657.455	659.020	(1.565)	688.723	(29.703)
Costi per il personale	(538.131)	(509.572)	(28.559)	(418.164)	(91.408)
MARGINE OPERATIVO LORDO	119.324	149.448	(30.124)	270.559	(121.111)
AMMORTAMENTO:					
Immobilizzazioni immateriali	(26.664)	(7.022)	(19.642)	(7.777)	755
Immobilizzazioni materiali	(67.583)	(67.774)	191	(80.532)	12.758
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	(1.277)	(615)	(662)	(1.082)	467
Svalutazione dei crediti dell'attivo circolante	(20.963)	(6.380)	(14.583)	(6.837)	457
Accantonamenti per rischi	(48.233)	(26.252)	(21.981)	(57.582)	31.330
Altri accantonamenti	(4.152)	(1.812)	(2.340)	(1.698)	(114)
RISULTATO OPERATIVO	(49.548)	39.593	(89.141)	115.051	(75.458)
Proventi finanziari	26.860	22.679	4.181	31.690	(9.010)
Interessi ed altri oneri finanziari	(80.815)	(52.966)	(27.849)	(66.335)	13.369
Rettifiche attività finanziarie	(3.204)	(2.397)	(807)	(986)	(1.411)
Proventi straordinari	17.144	31.591	(14.447)	14.427	17.164
Oneri straordinari	(48.221)	(22.507)	(25.714)	(14.363)	(8.144)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(137.784)	15.993	(153.777)	79.484	(63.491)
Imposte dell'esercizio	(37.428)	(30.694)	(6.734)	(29.674)	(1.020)
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	(175.212)	(14.701)	(160.511)	49.810	(64.511)
Di cui:					
RISULTATO DI GRUPPO	(176.026)	(18.006)	158.020	48.328	66.334
RISULTATO DI TERZI	814	3.305	2.491	1.482	(1.823)

La PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO ammonta per l'esercizio 1999 a 1.356.361 milioni di lire (1.410.580 milioni di lire nel 1998) con una riduzione di 54.219 milioni di lire pari a circa il 4%. A livello consolidato si è verificata

una flessione dei ricavi per vendite e prestazioni, compensata parzialmente dalla variazione positiva delle rimanenze finali e dei lavori in corso su ordinazione (commessa euro).

L'attività produttiva del Gruppo ha subito un peggioramento anche a cause delle società che non hanno svolto, nel corso del 1999, una piena attività produttiva, nonché la chiusura dello stabilimento di Castelraimondo da parte della Cartiere Miliani Fabriano;

La PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO ammonta per l'esercizio 2000 a 1.571.518 milioni di lire contro i 1.356.361 milioni del 1999. L'incremento registrato pari al +16% circa, è da attribuire alle seguenti dinamiche: realizzazione della commessa euro da parte dell'Istituto Poligrafico; maggiori vendite realizzate dalla società Cartiere Miliani relativamente alla cartamoneta per l'euro e alle carte commodity sia come prodotto finito che semilavorato; diminuzione del fatturato di Editalia Spa e Sipleda Spa, per effetto del completo rinnovamento da parte delle due società della rete agenziale.

Il VALORE AGGIUNTO dell'esercizio 1999 è pari a 659.020 milioni di lire (657.455 milioni di lire nel 1998), con un leggero incremento pari allo 0,5%. Tale aumento è l'effetto combinato di una riduzione dei costi aggregati per acquisto materie e per prestazione servizi, alla variazione dell'area di consolidamento, compensata parzialmente dall'aumento della rimanenze finali di tondelli per la monetazione Euro e di cellulosa.

Con riferimento all'esercizio 2000, invece, il VALORE AGGIUNTO è di 688.723 milioni di lire rispetto ai 659.020 milioni di lire dell'esercizio 1999, con un incremento di 30 miliardi di lire (+4,5%). L'incidenza più rilevante su tale parametro è correlata all'aumento dei costi per l'acquisto della cellulosa e delle materie prime, in particolare per fare fronte alla commessa euro;

il MARGINE OPERATIVO LORDO per il 1999 raggiunge i 149.448 milioni di lire (119.324 milioni di lire nel 1998). La variazione positiva del 25% (circa 30.124 milioni di lire) è correlabile alla riduzione del costo del lavoro ed alla politica di Gruppo di contenimento dei costi. Il COSTO DEL LAVORO, infatti, presenta un netto miglioramento di circa 28.559 milioni di lire,

attribuibile alla riduzione dell'organico (286 unità), alla politica di contenimento del ricorso al lavoro straordinario, allo smaltimento delle ferie maturate ed al ricorso alla CIGS presso il gruppo Miliani. In proposito si evidenzia che l'organico è passato da 6.634 unità del 1998 a 6.348 del 1999 con una riduzione del 4,5%. Suddivisa per categorie di appartenenza, tale riduzione è attribuibile a: n. 1 dirigente (passati da 52 a 51), n. 66 impiegati (passati da 1.867 a 1.801) e n. 219 operai (passati da 4.715 a 4.496). In particolare tale riduzione è essenzialmente riferibile all'Istituto capogruppo, alla variazione dell'area di consolidamento (81 unità). Al termine dell'esercizio 175 dipendenti del gruppo risultano in CIGS.

Nell'esercizio 2000, il MARGINE OPERATIVO LORDO si attesta a circa 270.559 milioni di lire, in aumento, rispetto al precedente esercizio, dell'80% (149.448 milioni di lire nel 1999). La redditività lorda dell'anno rappresenta circa il 17% del prodotto dell'esercizio, con una variazione positiva di 6 punti percentuali rispetto al precedente esercizio (11%). In particolare, il COSTO DEL LAVORO si riduce di circa 91.408 milioni di lire per effetto della riduzione degli organici prevalentemente da parte della controllante (circa 1.850 dipendenti), del ricorso alla CIGS per il Gruppo Miliani e dei livelli retributivi del personale assunto con contratto a termine che sono notevolmente inferiori alla media. L'organico del Gruppo, al 31 dicembre 2000, è complessivamente diminuito di 2.011 dipendenti, passando da 6.348 unità del 1999 a 4.337 del 2000. La variazione è così attribuibile: -380 impiegati (passati da 1.852 a 1.472) e -1.631 operai (passati da 4.496 a 2.865).

Gli AMMORTAMENTI dell'esercizio 1999 sono pari a complessive 74.796 milioni di lire rispetto ai 94.247 milioni di lire dell'esercizio precedente. La variazione è attribuibile all'uscita di alcune aziende dall'area di consolidamento. Invece, per l'esercizio 2000 gli ammortamenti pari a 88.309 milioni di lire conseguono ai nuovi investimenti effettuati negli ultimi anni in impianti ed attrezzature;

le SVALUTAZIONI DEI CREDITI DELL'ATTIVO CIRCOLANTE per circa 6.380 milioni di lire per il 1999 e 6.837 milioni di lire per il 2000, sono relative a crediti verso clienti e si sono rese necessarie al fine di adeguarne il valore a quello di presento realizzo.

Gli ACCANTONAMENTI PER RISCHI E GLI ALTRI ACCANTONAMENTI sono relativi ai potenziali rischi per contenziosi in corso e per le passività che potrebbero derivare dalla definizione di partite di natura commerciale ed industriale;

il saldo della GESTIONE FINANZIARIA negativo in entrambi gli esercizi presi in considerazione (30.287 milioni di lire per il 1999 e 34.645 milioni di lire per il 2000) registra un incremento degli oneri finanziari rispetto all'esercizio precedente di circa 5 miliardi di lire, dovuto alle maggiori esigenze di finanziamento dei fattori produttivi ed all'aumento dei tassi d'interesse sui mercati finanziari.

Le RETTIFICHE DI VALORE DELLE ATTIVITÀ FINANZIARIE riguardano prevalentemente gli accantonamenti effettuati a fronte delle società controllate consolidate con il metodo del patrimonio netto.

Il SALDO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA include proventi ed oneri straordinari relativi a ricavi e costi di competenza dei precedenti esercizi;

le IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO si riferiscono all'Irap, all'Irpeg e alle imposte differite.

Il risultato consolidato dell'esercizio 1999, comprendente la quota di terzi è stato pari a -14.701 milioni di lire, con i -175.212 milioni di lire del 1998. Ai terzi è stato attribuito per effetto delle operazioni di consolidamento un utile per 3.305 milioni di lire. La conseguente perdita dell'esercizio relativamente al solo gruppo è stata pari a 18.006 milioni di lire.

Il risultato consolidato dell'esercizio 2000, comprendente la quota di terzi è stato pari a milioni 49.810 di lire, con i -14.701 milioni di lire del 1999. Ai terzi è stato attribuito per effetto delle operazioni di consolidamento un utile per 1.482 milioni di lire. Il conseguente utile dell'esercizio relativamente al solo gruppo è stato pari a 48.328 milioni di lire.

PARTE QUARTA

L'ISTITUTO ALLA VIGILIA DELLA SUA TRASFORMAZIONE IN S.p.A.

PARTE QUARTA

CAPITOLO I

L'Istituto alla vigilia della sua trasformazione in S.p.A. e cenni sull'esercizio 2001

Il raggiungimento del riequilibrio economico conseguito nell'esercizio 2000, in anticipo rispetto agli obiettivi di risanamento 1999/2002, fanno ritenere all'alta dirigenza dell'Istituto[6] di poter attuare la trasformazione dell'ente in società per azioni, così come previsto dal decreto legislativo n. 116 del 1999.

In linea di massima, gli obiettivi prioritari del piano di impresa, quali focalizzati dal management ed approvati nel Consiglio di amministrazione del 10 ottobre 2001, possono essere così sintetizzati:

1) scrematura e razionalizzazione dell'attuale portafoglio prodotti ed evidenziazione di nuove aree di mercato che possano profittevolmente rientrare in un più ampio portafoglio di attività;

2) selezione dei mercati geografici di riferimento, in linea con i mutamenti del portafoglio prodotti che si mettono nei programmi;

3) modalità di presidio delle aree di business e dei mercati di riferimento individuati, con riguardo anche all'assetto organizzativo ritenuto più idoneo per l'Istituto (struttura divisionale, business unit, etc.);

4) valutazione del potenziale di business di nuovi prodotti/servizi e delle connesse strategie di lancio e consolidamento;

5) analisi degli investimenti produttivi e tecnologici necessari all'adozione del nuovo modello di business e delle eventuali ulteriori razionalizzazioni dell'assetto produttivo;

---

[6] cfr. Relazione al Ministro per il Bilancio al 31 dicembre 2000, pag. 9

6) elaborazioni economico-patrimoniali necessarie ad individuare la struttura del passivo ritenuta ottimale con riguardo alla trasformazione societaria da perseguire e individuazione delle relative modalità di finanziamento.

Nel corso dell'esercizio 2001, è stata concretamente avviata la procedura per la cessione della partecipazione di maggioranza detenuta dall'Istituto in Cartiere Miliani Fabriano; procedura che è stata completata nel corso dell'esercizio.

Sotto il profilo gestionale ed organizzativo, l'ente sta proseguendo nell'attuazione del progetto SAP che, a regime, gli consentirà di disporre di un sistema contabile informatizzato, per la gestione e la elaborazione dei flussi; ciò permetterà, fra l'altro, una più analitica individuazione dei singoli fattori di costo, in special modo di quelli industriali. Prosegue, inoltre, l'attività di definizione e di attuazione di un modello organizzativo adeguato, in grado di far fronte, in termini di efficienza, sia ai fabbisogni della Pubblica Amministrazione, che alla richiesta del mercato.

Sempre nel corso del 2001, è stata avviata la procedura comunitaria per l''affidamento dell'appalto dei lavori per la realizzazione di un nuovo compendio industriale in località Salario, destinato ad ospitare, in via prevalente, lo stabilimento *"Officina Carte Valori"*, garantendo, così, l'efficienza del layout produttivo. Attualmente, infatti, l'edificio è collocato nel palazzo umbertino di piazza Giuseppe Verdi, 10 – anche sede dell'Istituto; edificio non costruito per essere destinato ad attività industriali, e negli anni, parzialmente adattato, ma che sconta, fra l'altro, l'obbligata articolazione su più piani. Trattasi di un investimento di circa 100 miliardi possibile grazie anche al finanziamento ventennale concesso dalla legge 17 maggio 1999, n. 144, art. 22, del quale, nel giugno del 2001, è stata corrisposta la 2ª rata annuale di 80, miliardi di lire.

CAPITOLO II

Il piano industriale ai fini della trasformazione dell'ente in S.p.A.

La legge 17 maggio 1999, n. 144, come si ricorda, prevede che la trasformazione avvenga previa verifica dei necessari requisiti economici e patrimoniali e dopo l'approvazione del piano triennale d'impresa da parte del Ministro del Tesoro, ora Ministro dell'Economia e delle Finanze.

A questi fini è stato predisposto un piano triennale d'impresa a cura della *"Deloitte Consulting"* il quale prevede, da un lato, il completamento delle azioni avviate con il piano di ristrutturazione precedente indirizzata essenzialmente al recupero dell'efficienza produttiva e gestionale, e, dall'altro permette l'evoluzione del modello imprenditoriale dell'Istituto ai fini della sua immissione sul mercato.

A tali fini le attività che vengono individuate come proprie dell'evoluzione dell'attività imprenditoriale dell'ente sono quelle di una editoria volta alle pubblicazioni assistite da garanzia di certezze giuridiche e certificanti, quindi, in senso pubblicistico, il contenuto del prodotto.

Nella stessa ottica si prevede che un'attenzione debba essere riservata a quei documenti - di varia fattura - che incorporano in se status di particolare valenza (si pensi alle carte d'identità o certificazioni riguardanti abilitazioni anch'esse di particolare efficacia come, ad esempio, le patenti d'auto) nonché manufatti anch'essi aventi particolare efficacia di identificazione e di pubblicità come le targhe.

Altro settore riguardante il conio della moneta consistita nell'ultimo biennio nell'Euro e che tanti effetti positivi ha avuto ai fini di positivi risultati dei bilanci degli ultimi esercizi.

Connesso peraltro a questa attività è previsto il rilancio della medaglistica.

Per questi prodotti,peraltro, l'area di *"business"* dell'Istituto è individuato in due settori: il mercato pubblico e il mercato privato.

Nel primo mercato la nuova società dovrebbe svolgere il ruolo di certificazione di taluni documenti e di talune pubblicità notiziali per conto dello Stato, mentre, con riguardo al mercato privato, il nuovo ente dovrebbe essere in grado di cogliere la crescente domanda di certificazione della garanzia di una produzione a valore aggiunto.

In ogni caso, con la trasformazione dell'ente in S.p.A. e allo svolgimento, da parte di quest'ultimo delle dette, future, attività, sono allo studio, presso l'ente, le modalità giuridiche per la realizzazione della peculiare operazione di trasformazione dell'ente che dà luogo, come è noto, alla modificazione della qualificazione giuridica di un soggetto che, nonostante un tale mutamento, rimane, nella sua essenza, identico a se stesso.

Come pure sono allo studio il permanere della titolarità – ed in virtù di quale fonte – delle situazioni giuridiche attualmente in capo all'ente con particolare riguardo a quelle delle quali lo stesso è riservatario.

Sono evidenti nell'uno e nell'altro caso i problemi che si pongono in ordine alla sussistenza o meno di adempimenti da porre in essere anche da parte delle autorità amministrative statali ai fini della trasformazione, ovvero, l'eventuale meccanismo procedimentale da adottare ed il mantenimento delle privative, se queste non si ascrivono già di per se nel patrimonio del nuovo ente (attesa la previsione legislativa della semplice trasformazione) ovvero richiedono un provvedimento di attribuzione da parta dell'autorità statale.

CAPITOLO III

Conclusioni

Le conclusioni alle quali la Corte perviene a chiusura di questo referto si estendono oltre le semplici indicazioni relative ad una gestione afferente ad una struttura pubblica titolare di pubbliche risorse.

Lo scenario che la relazione consente di considerare investe, infatti, la parte finale delle gestioni di un ente, che, come la Corte ha segnalato nelle sue precedenti relazioni, versava in una grave situazione finanziaria.

Una tale situazione, come a suo tempo fu detto, era dovuta ad un non evidenziato mutamento di fatto della compagine, da ente strumentale dello Stato per la stampa di determinate pubblicazioni di speciale valore legale artistico e di conio delle monete, ad un complesso di soggetti ed aziende proliferate anche a mezzo di partecipazioni, il tutto con un non positivo ritorno finanziario.

Il privilegiato regime di monopolio del quale l'ente, sino agli ultimi anni, ha goduto ed il peculiare meccanismo di determinazione dei prezzi del quale nelle precedenti relazioni anche si è parlato, non consentivano all'Istituto una visione e una gestione che si ispirasse ai criteri dell'efficienza e dell'economicità, se non del profitto.

Peraltro, la stessa conformazione della struttura gestionale dell'ente, (Presidente, Consiglio d'amministrazione, Collegio sindacale, etc.) quale prima esistente, legittimava e favoriva una conduzione burocratica dell'Istituto, configurato, anche con riguardo ai rapporti con il Provveditorato Generale dello Stato, quasi come azienda di questo deputata alla produzione di determinati beni e manufatti per le amministrazioni dello Stato.

La composizione del Consiglio di amministrazione, con rappresentanti di interessi istituzionali di certo degni di alta

considerazione, (si pensi ai rappresentanti del Tesoro, della Giustizia, dei Beni Culturali, ecc.) era la configurazione più evidente della detta vocazione dell'ente, mentre, per altro aspetto, i poteri del Presidente e la stessa scelta di questo, operata tradizionalmente nell'ambito della burocrazia ministeriale, ne costituiva, specie sotto l'aspetto gestionale, il suggello.

Il mutamento di gestione del 1996 e la sua riforma del 1998 hanno consentito all'ente di incamminarsi verso quella strada di cambiamento e risanamento che lo ha portato alla vigilia della sua trasformazione.

Un tale risanamento, peraltro, non si sarebbe potuto, seppure in parte, verificare se non a seguito di eccezionali interventi del Tesoro, e, quindi, delle pubbliche finanze sulle quali, soprattutto, sono gravate le spese del considerevole prepensionamento posto in essere nell'anno 1999.

In ogni caso, pur in un tale mutamento, prodomico alla trasformazione giuridica dell'ente, la Corte, per aspetti più propriamente strutturali e gestionali, deve rilevare:

a) la necessità di un più conforme funzionamento degli organi al modello legislativo previsto dal quale sembra potersi ammettere un discostamento - quale in effetti posto in essere attraverso un ampio potere di delega - solo in presenza di una eccezionale fase di transizione;

b) nella stessa ottica, la necessità della valorizzazione delle competenze professionali dei membri del Consiglio di amministrazione alle quali particolarmente si richiama la previsione legislativa;

c) il costo complessivo del personale nel nuovo assetto concorrenziale, quale imposto anche dalla trasformazione dell'ente in S.p.A., non può essere anchilosato – come sino ad ora è stato - su entità non duttili senza cioè attuare per esso le necessarie variazioni;

d) l'attività contrattuale deve maggiormente aver presente, pur nella ricorrente pecularietà degli oggetti dei contratti da porre in essere,