

nell'Area Ispettorato che assume la denominazione di "Area Ispettorato e Audit".

9 LA VIGILANZA GOVERNATIVA.

9.1 Gli interventi di maggior rilievo svolti dal Ministro delle Comunicazioni nella sua veste di organo di vigilanza hanno coinvolto materie di significativa importanza nel quadro degli obiettivi che l'Ente Poste persegue in vista della trasformazione in Società per Azioni. Si riportano qui di seguito due tabelle esemplificative dell'azione di vigilanza esplicata dall'apparato ministeriale sia con riferimento alle materie oggetto dell'azione di vigilanza sia con riguardo agli interventi dei vari organi addetti istituzionalmente al controllo sull'Ente Poste Italiane.

VIGILANZA GOVERNATIVA ANNI 1995-1996-1997

MATERIE	RICHIESTA INFORMAZIONI E DIRETTIVE			
	1995	1996	1997	TOTALI
PERSONALE	1	6	8	15
SERVIZI FINANZIARI	0	2	2	4
SERVIZI POSTALI	0	2	2	4
TARIFFE	6	4	7	17
CONTRATTO PROGRAMMA	3	7	2	12
ATTIVITA' FORMATIVA	3	0	0	3
INFORMATIZZAZIONE	1	3	2	6
DISSERVIZI POSTALI	1	1	2	4
CARTA DELLA QUALITA'	1	1	4	6
INCARICHI DI COLLABORAZIONE ESTERNA	3	1	1	5
CONTRATTI PER FORNITURE BENI E SERVIZI	2	6	4	12
CREAZIONE DI SPA	0	9	3	12
IMMOBILI MINISTERO P.T.	0	1	0	1
APERTURA DOMENICALE UFFICI P.T.	0	1	0	1
BROKERAGGIO ASSICURATIVO	0	1	0	1
ATTIVITA' PUBBLICITARIA E PROMOZIONALE	0	1	0	1
CNNL PERSONALE NON DIRIGENTE DELL'EPI		1	3	4
CNNL PERSONALE DIRIGENTE DELL'EPI		1	3	4
PIANO TRIENNALE D'IMPRESA			2	2
PROGRAMMA ANNUALE DI GESTIONE		1	1	2
CONTENZIOSO IN MATERIA DI LAVORO		1	2	3
BILANCIO DI ESERCIZIO		2	8	10
Art. 5, 2 co del Contratto di Programma (Relazione semestrale sui risultati economico-finanziari dell'Ente)	0	4	0	4
MOD. 770	0	2	2	4
ASSEGNAZIONE ALLOGGI DI SERVIZIO	0	1	1	2
CONVENZIONI	0	7	1	8
NOMINA DIRETTORE GENERALE	0	0	1	1
RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA	0	1	1	2
TOTALI	21	67	62	150

VIGILANZA GOVERNATIVA ANNI 1995-1996-1997

ORGANO	RICHIESTA INFORMAZIONI E DIRETTIVE			
	1995	1996	1997	TOTALI
MINISTERO P.T.	26	26	22	74
SEGRETARIATO GENERALE M. P.T.	27	25	1	53
D.G. REG. QUALITA' DEI SERVIZI	0	52	47	99
MINISTERO TESORO	1	1	0	2
SERV. R. G. MINISTERO TESORO	8	19	4	31
TOTALI	62	123	74	259

Il Ministero delle Comunicazioni ha lamentato ritardi e difficoltà nel ricevere tempestivi riscontri alle osservazioni e raccomandazioni rivolte all'Ente che, di fatto, hanno impedito di svolgere un'efficace azione in ottemperanza ai compiti di vigilanza previsti dall'art. 11 della legge di riforma n. 71/1994 e regolati dall'art. 15 del Contratto di Programma.

Fra le tematiche ritenute di maggior interesse ai fini dello svolgimento delle funzioni di vigilanza e controllo attribuite al Ministero delle Comunicazioni sono state segnalate principalmente le problematiche connesse con la gestione delle risorse umane.

In particolare, è stato sottolineato che le risultanze del bilancio di esercizio relativo al 1996 mostrano come un punto cruciale del percorso di risanamento avviato dall'Ente sia ancora costituito da una sensibile rigidità strutturale della spesa, in cui il fattore principale di criticità è rappresentato dal rapporto percentuale tra la spesa del personale ed i ricavi della produzione.

Il Ministero ha, altresì rilevato che, in più occasioni, il Collegio dei revisori dei conti dell'Ente ha formulato (da ultimo nella relazione al bilancio di esercizio 1996) alcune osservazioni su importanti questioni riguardanti il personale. In particolare, l'Organo di riscontro ha rilevato

che nelle valutazioni di spesa sono stati spesso privilegiati gli aspetti retributivi più che la riqualificazione e l'aggiornamento professionale.

Sotto tale aspetto è stato rilevato come l'impegno alla spesa di 200 miliardi nel biennio 1995-1996, sancito dal contratto di programma allo scopo di adeguare le conoscenze professionali del personale ai nuovi obiettivi strategici, non sia stato sostanzialmente raggiunto, risultando utilizzati solo 15 miliardi.

Un tale contesto ha indotto il Ministro delle Comunicazioni, nell'ambito dei compiti di indirizzo, di coordinamento e di vigilanza affidati dalla legge n.71/1994, a richiamare le osservazioni formulate con nota del 29 novembre 1996 prospettando l'esigenza di una accelerazione dell'azione già intrapresa dall'Ente per monitorare e migliorare la qualificazione delle professionalità esistenti.

L'esame dell'attività contrattuale posta in essere dall'Ente ha indotto il Ministro vigilante a richiamare (con nota GM 982/96 del 18 dicembre 1996) l'attenzione degli Organi responsabili sulla esigenza di stimolare, sia a livello centrale che a livello periferico, "adeguati processi di autocorrezione nella gestione delle procedure contrattuali", specialmente per quanto attiene alle modalità di scelta dei contraenti ed al rispetto della disciplina comunitaria vigente, al fine di assicurare, oltre ad una più compiuta osservanza dei principi di concorrenza, anche l'acquisizione di beni e servizi ai prezzi più convenienti.

Nella suddetta nota il Ministro prosegue rilevando come l'esteso e non sempre giustificabile ricorso a forme che escludano la gara produca effetti negativi non solo sui costi sopportati dall'Ente Poste ma anche sulla qualità dei beni e dei servizi ricevuti.

Sullo stato di attuazione dei progetti che compongono il Piano Generale Operativo per l'informatizzazione e la telematizzazione dell'Ente Poste è intervenuto il Ministro delle Comunicazioni considerata l'importanza che il PGO riveste nel quadro degli obiettivi fissati dall'art. 3, 7 comma del Contratto di Programma; piano che segna sensibili ritardi rispetto ai tempi programmati. Con nota del 3 ottobre 1997 il Ministro ha chiesto notizie in merito all'analisi economica sul ritorno degli investimenti che originariamente, nel piano di sviluppo approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente con delibera n. 33 dell'aprile 1995, prevedeva una serie di ipotesi in termini sia di quantità e qualità delle prestazioni rese, sia di economicità in relazione ai costi sostenuti ed ai ricavi conseguiti, indicando la relativa tempificazione dal 1995 al 2002. Considerato il ritardo rispetto ai tempi programmati l'Autorità di Vigilanza ha chiesto di far conoscere se l'Ente ha predisposto analisi integrative sui precitati ritorni che sono significative di una diversa proiezione dei costi e dei ricavi ricollegabile, nel breve e medio termine, agli investimenti programmati.

La materia della determinazione delle tariffe per i servizi postali, finanziari e di telecomunicazione ha formato oggetto di ripetuti interventi dell'Autorità di vigilanza scaturiti dall'approvazione delle delibere nn. 21 e 23/96 del Consiglio di Amministrazione: la sospensione degli incrementi tariffari è stata disposta dal Ministro delle Comunicazioni, con nota del 5/7/1996, a norma dell'art. 8, 2 comma della legge 29 gennaio 1994, n.71 stante l'insussistenza dei requisiti prescritti dal contratto di programma; l'Ente aveva infatti proposto una revisione tariffaria senza fornire gli elementi previsti dall'art. 9 del citato contratto (ossia, i dati di costo dei singoli servizi, confronti tariffari con i livelli praticati dagli operatori negli altri Stati dell'Unione Europea, confronti tariffari con i concorrenti).

In proposito, occorre ricordare anche la delibera CIPE del 27 febbraio 1996 la quale in materia di “determinazione e di indirizzi in materia tariffaria”, nella parte preambolare, sottolinea che “il contenimento dell’inflazione costituisce l’obiettivo primario della politica del Governo e che nell’attuale momento congiunturale è necessario adottare iniziative che concorrano a favorire l’abbassamento della dinamica inflattiva e le aspettative collegate”, pertanto, la precitata delibera CIPE “impegna i singoli Ministri a sospendere gli aumenti tariffari sino alla data del 30 giugno 1996”.

Particolarmente significativi sono risultati gli interventi del Ministro del Tesoro (nota del 4 luglio 1996, n. 1799) e del Ministro delle Comunicazioni (nota DGSQS/4409 dell’8 agosto 1996) dove viene ribadita l’esigenza del tempestivo rilancio dell’Ente Poste attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e della efficienza produttiva oltre all’improcrastinabile necessità che il budget gestionale dell’Ente venga tempestivamente trasformato in un documento programmatico di valido riferimento per tutti coloro che ai vari livelli -centrale, intermedio e periferico- sono chiamati alla sua attuazione.

Sulla qualità dei servizi postali il Ministro delle Comunicazioni è intervenuto sia nel corso del 1996 che del 1997, anche in considerazione della nuova disciplina recata dall’art. 2, comma 23 della legge 23 dicembre 1996, n. 662 la quale ha ulteriormente precisato come il riassetto dell’azienda debba essere portato a risultati “in linea con gli standard europei in tema di qualità”.

In questa direzione verte l’implementazione della prima Carta della qualità dei servizi postali ed una più puntuale individuazione dei compiti del gestore pubblico e degli adempimenti finalizzati al risanamento aziendale attraverso il rinnovo del contratto di programma (che è in fase

di avanzata definizione) tesi a svolgere un ruolo strategico per la realizzazione degli obiettivi assegnati all'Ente.

La legge 23 dicembre 1996, n. 662 (collegato alla Finanziaria 1997) ha fatto obbligo al Consiglio di Amministrazione dell'Ente di presentare entro il 31 marzo 1997 un Piano d'impresa che, nella prospettiva delineata dall'art. 2, comma 23 della legge n. 662/1996, costituisce il documento programmatico fondamentale per il risanamento della gestione economica e finanziaria dell'Ente Poste Italiane sia per l'indicazione degli obiettivi da conseguire con il riassetto economico (allineamento dei risultati con gli standard europei in tema di qualità e caratteristiche dei servizi prestati, produttività e costi unitari di produzione, equilibrio economico dell'azienda ed eliminazione degli aggravii sul bilancio statale derivanti da condizioni di non efficienza).

Nella riunione del 2 aprile 1997 il CdA ha esaminato un documento denominato "Piano di impresa triennale 1997/1999" trasmesso in attuazione dell'art.2 comma 23 della legge n.662/96 al Ministro delle Comunicazioni ed alle altre Autorità competenti al fine di acquisire indicazioni e valutazioni politico-istituzionali.

Il Ministro delle Comunicazioni, con nota del 28 giugno 1997(CG/255/1997), ha precisato che " per la definitiva pronuncia in ordine al detto piano - che per principio generale e a norma di Statuto deve tradursi in una formale deliberazione del Consiglio di amministrazione - l'Ente Poste dovrà tener conto soprattutto, oltre che degli effetti economici della manovra tariffaria nel frattempo intervenuta, della direttiva, in corso di emanazione da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri, sulle linee guida per il risanamento dell'Ente medesimo."

Da quanto precede si desume il ritardo nella predisposizione del piano, definitivamente deliberato nelle sedute del 27 e del 30 novembre 1997 con negative ripercussioni sulla gestione del 1997, svoltesi in carenza di un piano di risanamento economico- finanziario, come meglio precisato nel paragrafo 2.2. e nel paragrafo 5 lett.B.

10. CONCLUSIONI

- 10.1 Preliminarmente, la Corte rimarca la mancata puntuale osservanza dell'obbligo di comunicazione delle misure consequenzialmente adottate a seguito delle osservazioni formulate nel precedente referto (art. 3, comma 6, della legge 20/94).
- 10.2 Quanto alla gestione considerata nella presente relazione va rivelato che la valutazione degli aggregati macroeconomici dell'Ente in uno con la compatibilità del quadro nazionale in relazione alla regolamentazione europea sono stati illustrati nei precedenti paragrafi (2, 3 e 4), le cui notazioni si atteggiano in termini di difficoltà per l'Ente di conseguire da un lato il prescritto risanamento economico-finanziario e dall'altro il necessario salto di qualità per il suo collocamento nella prospettiva aziendalistica acquisita da tempo dai similari organismi europei: e ciò malgrado gli interventi del "vertice", chiamato ad operare in un quadro operativo iniziale fortemente degradato.
- 10.3 Tanto precisato, si deve preliminarmente sottolineare che il connotato di "opacità" amministrativo-contabile riscontrato nella gestione dell'Ente ha reso di peculiare difficoltà l'analisi della Corte. E', tuttavia, sufficiente rilevare, sotto il profilo aziendalistico, la cronica ed irreversibile situazione deficitaria dell'Ente, ostativa ad una valutazione dei risultati economico-finanziari da porre a base per lo sviluppo futuro delle attività imprenditoriali, improntato alla redditività di bilancio e non caratterizzata da un complesso di azioni, di decisioni, di comportamenti a finalità politico-sindacali.
- Sinora l'Ente è potuto sopravvivere grazie al costante "aiuto" - con modalità e forme diverse - di risorse finanziarie attinte al bilancio statale

ovvero al sistema di finanza pubblica allargata (oneri per il pensionamento “anticipato” posti a carico dell’IPOST).

Una completa ed attendibile analisi quantitativa dei “costi”, dei ricavi e delle correlate posizioni debitorie e creditorie si potrà compiere soltanto in presenza di un sistema di contabilità generale, industriale ed economico pienamente informatizzato, a livello centrale e periferico, con intangibilità dei dati contabili “registrati” ovvero con l’indicazione specifica delle loro variazioni. Tale sistema deve essere corroborato da un efficiente ed efficace intervento di **audit finanziario**.

Inoltre, va notato che i **ricavi** della gestione caratteristica (servizi postali), in armonia con la regolamentazione europea, **non possono essere valutati nel loro mero aspetto finanziario, non potendo la relativa analisi prescindere dalla “qualità” funzionale dell’Ente e cioè dalla verifica del conseguimento di quelle finalità di qualità che sovrastano l’aspetto meramente economico e che giustificano la “protezione monopolistica” dell’intero sistema postale.**

10.4 Nella presente situazione, la trasformazione dell’Ente in S.p.A. assume un valore **meramente formale**, in presenza delle disfunzioni e della insoddisfacente “qualità” aziendale dell’Ente, non migliorabile attraverso interventi “di facciata”.

In proposito, le misure da adottare riguardano essenzialmente la risoluzione di problematiche di carattere economico - patrimoniale e dell’iscrizione dell’Ente nel mercato unico europeo, in cui gli aspetti critici gestionali verranno a confrontarsi non solo con le imprese private, ma anche con gli organismi pubblici degli altri Stati membri dell’U.E. e di Paesi limitrofi, come dimostra l’ingresso competitivo nell’Italia settentrionale delle Poste svizzere.

Nella relazione sull'andamento del processo di trasformazione dell'EPI¹, presentata al Parlamento, in data 20 dicembre 1996, dal Ministro delle Comunicazioni ai sensi dell'art. 8, comma 5 della legge 71/94, viene rilevato che "rimangono alcune perplessità circa la durevolezza dei risultati di miglioramento raggiunti a causa di tre principali fenomeni:

- la **flessione** dei volumi di attività con conseguente tendenziale calo, anche **prospettico**, dei ricavi di vendita;
- la **sostanziale invarianza e rigidità** della struttura dei costi dell'Ente che, rappresentata per oltre l'85% dal costo del lavoro sostanzialmente fisso, denuncia la vischiosità operativa dell'Azienda;
- la **natura di parte dei ricavi** correlati alla negoziazione dell'attività con altri organi della P.A., che comporta di fatto una riduzione dell'area delle logiche di mercato".

Si soggiunge, poi, che **"sono da registrare significativi ritardi dell'Ente soprattutto nella rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di qualità indicati dal Contratto di Programma"**.

Le anzidette notazioni, nella loro acuta ed apprezzabile sinteticità, sono sostanzialmente in linea con le considerazioni formulate dalla Corte ed assumono un "valore" negativo in ordine alla idoneità dell'Ente di operare sul mercato affrancato da "aiuti" e "posizioni privilegiate" statali.

10.5 Nelle attuali condizioni, il processo di privatizzazione non potrà avere, a breve scadenza, concreti sviluppi, mentre la trasformazione in S.p.A. non si appaleserà *ex se* risolutiva, come comprova l'esperienza delle Ferrovie dello Stato.

¹ Cfr. Atti Parlamentari, Camera dei Deputati, XIII Legislatura, Doc. CX III N. 1, pag. 15.

In precedenza sono state illustrate le disfunzioni, le diseconomie, le situazioni comportanti - **malgrado alcuni interventi migliorativi adottati dal “vertice” dell’Ente** - una linea di continuità con il precedente degrado dell’ex Amm.ne PT e, quindi, contrastanti con i principi di trasparenza e di sana gestione finanziaria. Tali discrasie - riconducibili in parte al quadro delle relazioni industriali e alle relative strategie protese ad evitare conflittualità con le OO.SS. - hanno determinato (accanto alla pace sociale) la divergenza dell’azione dell’Ente dal quadro legislativo e dalle direttive governative nel processo di privatizzazione; il forte ancoraggio della strategia aziendale ad interventi comportanti la sostanziale **“sterilizzazione”** di tale processo e alla riproduzione di situazioni riferibili al superato sistema delle partecipazioni statali, di cui la costituzione della società Poste Vita costituisce l’esempio più emblematico e significativo. Infatti, la volontà di intervento pubblico in un settore appena privatizzato, in carenza, peraltro, di adeguata professionalità ed esperienza all’interno dell’Ente, sembra deporre per la apertura in mercati già dimessi dallo Stato. Tali evenienze concretano un groviglio di anomalie, dinanzi alle quali il processo di privatizzazione non ha avuto nè potrà avere, nelle presenti condizioni, concreti sviluppi, per cui la Corte **sollecita il Governo ad emanare apposite direttive affinché si possa liberamente procedere all’adozione di urgenti misure correttive e significative per restituire al Paese, senza aggravii per le pubbliche finanze, l’erogazione di servizi postali efficienti, trasparenti, a prezzi “abbordabili” e qualitativamente accettabili.**

10.6 In proposito, le principali discrasie accertate dalla Corte e tuttora esistenti possono essere così sintetizzate:

- il ritardo nel recapito della corrispondenza dei pacchi;

- le lentezze e le vetustà delle procedure dei servizi finanziari;
- le carenze organizzative comportanti disagi per la clientela (le note odiose “file” agli sportelli);
- l’omesso inventario dei “bisogni” e delle “domande”;
- l’inadeguatezza delle scritture contabili in termini di costi-ricavi (contabilità analitica) e d’inventariazione dei beni;
- il difetto di trasparenza, pubblicità e di tutela del cliente;
- le difficoltà di osservare i principi di economicità, efficienza, efficacia;
- la prevalenza delle “domande” interne del personale in rapporto al soddisfacimento dei bisogni della clientela;
- l’attuazione di manovre tariffarie finalizzate alla copertura delle perdite di bilancio e non correlate alle regole di mercato;
- il collocamento dell’attività contrattuale degli organi, specie quelle degli organi periferici, in un quadro normativo non armonizzato con la disciplina dell’Unione Europea (eccessivo ricorso alla trattativa privata);
- l’inefficacia del sistema dei controlli interni alla struttura, malgrado la loro ridondanza (Area Ispettorato, Area Internal Auditing, Area Programmazione e Controllo di Gestione), insieme alle difficoltà di un adeguato sistema di audit finanziario interno;
- lo squilibrio esistente tra le dieci Aree di supporto in rapporto alle due Aree operative (Servizi Postali e Servizi Finanziari);
- la conservazione nei termini in precedenza illustrati delle società per azioni aventi fini non riconducibili alla gestione caratteristica dell’Ente.

10.7 Ed, invero, pur rilevandosi alcuni miglioramenti, in sede centrale, per l’area ispettorato e per i servizi “relazioni esterne” e “formazione

professionale” ed, in periferia per gli uffici operativi del Veneto e dell’Emilia Romagna, deve segnalarsi come ampiamente illustrato in precedenza che nel periodo considerato, non è stato possibile rinvenire adeguati interventi, protesi alla modernizzazione dell’Ente, quali:

- lo studio delle cause generatrici delle suddette disfunzioni;
- l’ideazione di una razionale politica delle risorse umane;
- la realizzazione di un sistema contabile, improntato alla trasparenza e alla tempestività della registrazione centralizzata dei fatti contabili e caratterizzata dalla introduzione della contabilità analitica e dell’inventariazione dei beni;
- la creazione di una struttura abilitata allo “studio, ricerca e sviluppo”;
- l’esistenza di un moderno sistema di “internal auditing”, specie per quanto attiene all’audit finanziario;
- la modificazione dell’organizzazione nell’ottica della sburocratizzazione dell’apparato;
- l’elaborazione di un proficuo processo produttivo ;
- la tempestiva informatizzazione in rete dei principali centri operativi (Milano, Torino, Venezia, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Palermo) ;
- la riqualificazione del personale mediante un adeguato sistema di formazione continua (del budget di £.200 mld. sono stati spesi solo 20 mld.);
- l’elaborazione di una strategia aziendale atta alla riconquista del mercato postale ed al suo ampliamento, mediante il miglioramento della qualità dei servizi.

- l'elaborazione di una strategia aziendale atta alla riconquista del mercato postale ed al suo ampliamento, mediante il miglioramento della qualità dei servizi.

10.8 Si è, quindi, in presenza della necessità di adottare misure forti, appropriate e significative, che non possono certo essere identificate soltanto con l'istituzione del direttore generale, riproduttiva del vecchio modello dell'ex Amministrazione PT nè con l'incremento del numero dei membri del CdA nè, infine, con la stessa trasformazione in SpA.

Inoltre, pur riconoscendosi la necessità di assicurare il miglior livello delle relazioni industriali, non sembra proficuo sacrificare per tale finalità l'osservanza delle direttive legislative e governative, perseverando in una gestione inappagante rispetto agli obiettivi di risanamento economico-finanziario ed al necessario miglioramento della qualità dei servizi per renderli compatibili con i livelli europei.

Il nodo da sciogliere consiste nella scelta di fondo del sistema postale:

a) continuare nell'attuale processo di privatizzazione sostanziale, che richiede tempi lunghi, incompatibili con l'attuale grado di sviluppo europeo,

b) mutare - nella salvaguardia dell'interesse generale della collettività - integralmente strategia, assegnando alle imprese private (come del resto già praticato sia pure per ambiti più ristretti) l'incarico di garantire la raccolta, la distribuzione e la consegna degli effetti postali nelle zone del territorio nazionale non "appetibili" perchè deficitarie, ricorrendo eventualmente al sistema di appalto in armonia con le regole europee (trasparenza, efficienza e controllo).

Tale ultima soluzione appare nel breve periodo, la più idonea per il contenimento del costo del servizio da porre a carico della pubblica

energia ed intervento nel settore postale, in armonia con i principi e con i criteri dell'emanata direttiva europea.

10.9 In buona sostanza, la strategia di risanamento e di miglioramento del sistema postale abbisogna di convenire su due "prerequisiti", necessari e sufficienti:

- a) affermazione di una rinnovata volontà e mentalità di gestione imprenditoriale, mediante un "riposizionamento" del "vertice" in un quadro appropriato di relazioni industriali, in modo da consentire, mediante l'arricchimento delle professionalità da parte del personale (attualmente inadeguate), una valutazione del rapporto costo/benefici basata su un sistema contabile, informato ai principi e ai criteri di trasparenza, chiarezza, intelligibilità e controllabilità;
- b) esistenza di una cultura e di una metodologia orientate al risultato finale (politica dei risultati) mediante l'ideazione e l'elaborazione delle linee fondamentali dell'organizzazione e dei processi operativi, in modo da creare "sinergie" delle diverse aree funzionali dell'Ente insieme alla valorizzazione dell'intervento di imprese private, precisando, in modo chiaro e puntuale, la scelta del modello "qualitativo" in contrapposizione a quello meramente "quantitativo" (livello del servizio, immagine dell'Ente, motivazione del personale, costi, tempestività ed efficienza dell'azione ecc.). L'individuazione delle presenti discrasie e della loro genesi, potrebbe condurre all'ideazione ed attuazione di misure correttive tenendo presente che un "apparato" di alta qualità giova sì alla collettività e alle altre istituzioni, ma premia anche il personale in termini retributivi, di carriera, di professionalità e di gratificazione.

10.10 **La gestione dell'Ente**, specie nell'attuale fase di grave penuria di risorse finanziarie per il soddisfacimento di bisogni pubblici, **non può**