SENATO DELLA REPUBBLICA

XIII LEGISLATURA

Doc. CXIII
n. 2

RELAZIONE

SULL'ANDAMENTO DEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DELL'ENTE POSTE ITALIANE (ANNI 1997-1998)

(Articolo 8, comma 5, del decreto-legge 1° dicembre 1993, n. 487, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 gennaio 1994, n. 71)

Presentata dal Ministro delle comunicazioni
(CARDINALE)

Comunicata alla Presidenza il 14 ottobre 1999

13-PET-TEP-0002-0
TIPOGRAFIA DEL SENATO (150)

INDICE

Trasformazione dell'ente Poste italiane in società per azioni . *Pag.* 5
I risultati economici conseguiti dalla società nel 1998..... » 8
Ricavi ..... » 9
Costi ..... » 12
Obiettivi del Piano di impresa..... » 15
Attuazione dei principali progetti del Piano di impresa .... » 15
La riorganizzazione della società..... » 18
La nuova infrastruttura tecnologica ..... » 19
L'organizzazione societaria ..... » 22
Altre iniziative tendenti al recupero dell'efficienza ..... » 23
Conclusioni ..... » 24

RELAZIONE SULL'ANDAMENTO DEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DELL'ENTE POSTE ITALIANE

La presente relazione viene resa ai sensi dell'art. 8, comma 5, del decreto - legge 1° dicembre 1993, n.487, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 gennaio 1994, n.71 nonché dell'art. 2, comma 24, della legge 23 dicembre 1996, n.662.

Nella compilazione del documento si è tenuto conto dei dati contenuti nel bilancio 1998 recentemente approvato da Poste Italiane S.p.A..

Si fa, comunque, presente che l'ormai definito processo di trasformazione dell'operatore postale pubblico renderà per il futuro necessario limitare la nota informativa ai competenti Organi parlamentari solo con riferimento a quanto previsto dalla citata legge 662/96 ove si prevede che *"il Ministro delle poste e delle telecomunicazioni comunica alle competenti Commissioni parlamentari entro il 30 giugno di ciascun anno, a decorrere dal 1997, lo stato di attuazione degli obiettivi previsti dal contratto di programma e del piano di impresa..."*.

TRASFORMAZIONE DELL'ENTE POSTE ITALIANE IN SOCIETÀ PER AZIONI

La costituzione in società per azioni dell'operatore pubblico postale nazionale, stabilita con effetto 28 febbraio 1998 dal Comitato interministeriale per la programmazione economica (delibera CIPE n.244 del 18 dicembre 1997), porta a compimento il processo di evoluzione previsto dalla legge n.71 del 1994, che trasformava l'Amministrazione delle poste e telecomunicazioni in ente pubblico economico, stabilendone l'ulteriore trasformazione in società per azioni entro il 31 dicembre 1996 (art.1, comma 2). Tale termine è stato poi differito di un anno per effetto della legge n.662 del 1996 (art.2, comma 27).

La delibera CIPE di trasformazione in società per azioni ha stabilito l'applicabilità nei confronti della Società degli articoli 14, 15 comma 2 e 19 del decreto legge n.333 del 1992, fissando al 31 dicembre 1998 i termini per la presentazione al Ministro del tesoro da

parte della società delle rettifiche dei valori dell'attivo e del passivo (di cui al citato art. 15 comma 2 del D.L. 333/1992) per la determinazione del capitale iniziale.

La complessa attività connessa alla trasformazione da ente a società per azioni ha comportato la determinazione del patrimonio netto iniziale. E' stata effettuata un'analisi della situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Poste Italiane S.p.A. alla data della trasformazione, per evidenziarne l'effettiva consistenza patrimoniale.

Per tal motivo, Poste Italiane S.p.A. ha trasmesso al Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica in data 24 dicembre 1998, e successivamente integrato, le rettifiche dei valori dell'attivo e del passivo patrimoniali antecedenti alla data di trasformazione, ai fini della emanazione del previsto decreto ministeriale per la definizione del patrimonio iniziale della Società.

Ai sensi del decreto del Ministro del tesoro dell'11 giugno 1999, il patrimonio netto della società risulta determinato in 7.154 miliardi, escluso il risultato dell'esercizio 1998. Esso è composto da un capitale sociale al 28 febbraio 1998 di 2.561 miliardi, e da riserva di patrimonio netto per 4.593 miliardi determinata dall'apporto ai sensi della legge n.449 del 1997 di 3.000 miliardi, dall'apporto ai sensi della legge n.3 del 1999 di 5.145 miliardi e da rettifiche ai valori dell'attivo e del passivo patrimoniali di 3.552 miliardi, ai sensi della predetta delibera CIPE.

La predisposizione del Piano di Impresa 1998-2002, prevista dalla legge 662/96 art.2, comma 23, ha impegnato i vertici societari nel primo semestre del 1998. Il Piano, presentato al Consiglio di amministrazione il 22 luglio, è stato approvato dal Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica nonché dal Ministero delle comunicazioni nel successivo mese di ottobre.

Attraverso tale Piano Poste Italiane ha inteso individuare le azioni e i progetti necessari per conseguire gli obiettivi di miglioramento della qualità e di risanamento e sviluppo della Società. Mediante i risultati combinati delle azioni di razionalizzazione dei costi e di sviluppo dei ricavi, esso prevede il graduale riassorbimento delle perdite di gestione entro il 2001, con la prospettiva di portare la società in utile dal 2002.

La situazione di partenza, secondo l'analisi svolta da Poste Italiane si caratterizzava *"per entrambi i comparti nei quali l'azienda opera – quello dei servizi postali e quello dei servizi finanziari – all'arretratezza tecnologica, all'inadeguatezza dei processi produttivi e commerciali, alla inefficiente allocazione delle risorse, ad un "portafoglio prodotti" non*

adeguato all'evoluzione della domanda. E' venuto così ad innestarsi un circolo vizioso che, a partire dal deterioramento della qualità dei servizi (in mercati connotati da elevate e diversificate possibilità di sostituzione) ha portato alla contrazione dei volumi e del fatturato e, congiuntamente alla elevata rigidità delle componenti di costo, al peggioramento dei risultati di conto economico e degli indici di bilancio".

Particolare attenzione va posta, ai fini di una compiuta considerazione della situazione di quadro generale nel quale il Piano è stato articolato, a quanto contenuto nella Relazione degli Amministratori della società sulla gestione 1998, documento d'accompagnamento al bilancio 1998. *"Sotto il profilo delle regole, Poste Italiane S.p.A. ha iniziato la sua attività in un quadro normativo inadeguato agli obiettivi di risanamento e rilancio assegnati: scarsa trasparenza per quanto attiene la distinzione della sfera imprenditoriale dall'attività di servizio pubblico (i cui costi non debbono gravare sull'equilibrio economico del gestore), imposizione di obblighi di servizio non remunerati a condizioni di mercato ed un corpo normativo ormai obsoleto e progressivamente superato nei fatti. Tali condizioni di contesto, evidentemente estranee al controllo aziendale, sono state indicate dal Piano di impresa come un serio vincolo alle possibilità di risanamento. Esse sono rimaste immutate in corso di esercizio, e solo con la legge collegata alla finanziaria 1999 (legge n. 448 del 1998, artt. 40 e 41) sono state poste le premesse per l'impostazione di un contesto di regole certe – integrale recepimento della Direttiva 97/67/CE sui servizi postali, applicazione ai servizi di bancoposta della normativa sugli intermediari finanziari e regime convenzionale nei rapporti con la P.A. – entro il quale perseguire gli obiettivi di risanamento assegnati. Di tali questioni si darà conto nelle parti della relazione dedicate rispettivamente ai "Profili normativi" e ai "Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio"".*

Secondo Poste Italiane *"il Piano di Impresa assume che è certamente dalla ottimizzazione dei costi, ma soprattutto dalla crescita, che possono derivare sia la soluzione strutturale al deficit dell'azienda, sia concrete prospettive di lungo periodo, atteso che la prestazione del servizio universale ha come primo effetto la costruzione di una struttura di costi fissi. La crescita non potrà che derivare dal deciso miglioramento della qualità del servizio e dalla concorrenzialità delle condizioni di offerta: fattori che dipendono a loro volta dall'efficienza, dalla produttività e da livelli ottimali di costi, su cui il Piano di Impresa interviene con decisione".*

I RISULTATI ECONOMICI CONSEGUITI DALLA SOCIETA' NEL 1998

In base al bilancio recentemente approvato, Poste Italiane ha consuntivato per l'esercizio 1998 una perdita di 2.649 miliardi.

Il dato risulta superiore a quello registrato nel precedente esercizio, pari a 730 mld, principalmente per effetto di componenti straordinarie.

Al netto dei proventi/oneri straordinari, il risultato 1997 si presenta negativo per 1.692 mld, che in forza di sopravvenienze attive non ripetibili, si riducevano a 793 mld. Il 1997 aveva registrato la sopravvenienza attiva a seguito della riformulazione del debito verso il Ministero del tesoro per oneri relativi al personale posto in quiescenza di 850 miliardi.

Secondo Poste Italiane S.p.A. se rilevato con lo stesso criterio del bilancio '97, il risultato del 1998 si presenterebbe negativo per 2.153 mld, in linea con le previsioni del Piano di Impresa.

In tale documento si manifestava l'intento di assolvere per cassa i previsti oneri di ristrutturazione, di pari passo con la loro maturazione per tal motivo sono stati accantonati ed esposti cumulativamente tali oneri con riferimento all'esercizio 1998. L'esercizio 1998 sopporta quindi, a questo titolo, un carico straordinario di 540 mld connessi alla ristrutturazione e al recupero di efficienza e contabilizzati per ciascun anno come segue: 1999 (300 miliardi), 2000 (120 miliardi), 2001 (120 miliardi).

Tale carico, al netto di proventi straordinari, aggiunto ai 2.153 già menzionati, fa ascendere la perdita a 2.649 mld, sopra riportati.

Il risultato operativo della gestione ordinaria, in peggioramento rispetto all'esercizio precedente del 7,4%, è negativo per 1537 miliardi e si pone quale risultato di un andamento "inerziale" sfavorevole che si registra tanto sul versante dei ricavi che su quello dei costi. Tale andamento è peraltro ritenuto da Poste Italiane S.p.A. prevedibile in quanto, nel corso del 1998, non potevano ancora prodursi gli effetti delle azioni di risanamento individuate dal Piano di Impresa.

In merito al risultato d'esercizio il Collegio dei Sindaci della società ha ritenuto utile, per una valutazione più aderente alle effettive risultanze economiche dei due bilanci in riferimento, evidenziare il peso delle partite straordinarie.

Nella relazione dell'Organo di controllo si legge "*per un verso il beneficio che il bilancio*

1997 ha ricavato dalla iscrizione di proventi straordinari di L. 874.000 milioni e, per altro verso, l'accantonamento straordinario per L. 540.000 milioni che è stato appostato nel bilancio 1998 a fronte degli oneri futuri previsti di ristrutturazione e di riorganizzazione aziendale".

Il Collegio operando un confronto tra i due esercizi perviene alla conclusione che "*sterilizzando i risultati finali dei due esercizi verrebbe in evidenza che a fronte di una perdita di L. 1.667 miliardi per il 1997, la perdita 1998 sarebbe risultata superiore rispetto a quella dell'anno precedente per circa L. 440 miliardi...".*

RICAVI

L'analisi dei ricavi evidenzia, in ciascun settore, i seguenti andamenti:

- Per i servizi postali, un incremento del 5,1% dovuto essenzialmente all'effetto di trascinamento della manovra tariffaria attuata a partire dal maggio del 1997, mentre i volumi restano sostanzialmente stabili: i ricavi realizzati passano infatti dai 5.868 miliardi del 1997 ai 6.165 del 1998. Gli amministratori nella loro relazione fanno presente che "*la produzione 1998 conferma sostanzialmente l'andamento 1997 registrando un incremento del 2,1% con una contenuta flessione nei prodotti base (-0,98%) ed un aumento complessivo del 2,3% in quelli rivolti alle aziende. E' stato registrato un decremento sensibile nelle Fatture Commerciali (-13% circa) compensato da Postel che invece, in linea con il proprio trend storico, cresce del 21% circa, sostituendo la corrispondenza tradizionale".*

- per i servizi telematici (telegrammi, telex, fax), un decremento del 7,3 %, peraltro atteso e in un certo senso fisiologico, se si considera la rapida obsolescenza dei servizi di comunicazione elettronica gestiti dall'azienda a confronto con altri e più moderni strumenti di comunicazione rapida. I ricavi passano dai 241 miliardi del 1997 ai 224 del 1998 secondo quanto comunicato da Poste italiane in sostanziale coerenza con il Piano di Impresa si persegue la messa a punto di un'offerta di comunicazione elettronica meglio adeguata e rispondente alla forte evoluzione della domanda in questo ambito. Gli amministratori nella loro relazione fanno presente che "*la divisionalizzazione affida alla Divisione Comunicazioni Elettroniche il difficile compito del rilancio del settore attraverso attività mirate al riordino tecnologico delle infrastrutture e più in generale alla riorganizzazione del servizio sul territorio*

nazionale. La Divisione Comunicazioni Elettroniche ha predisposto a questo scopo nel 1998, con l'obiettivo di invertire la tendenza negativa dei servizi, tre principali gruppi di iniziative:

1. *razionalizzazione delle infrastrutture;*
2. *ampliamento del portafoglio prodotti;*
3. *fidelizzazione della clientela ed espansione della stessa.*

Appartengono al primo gruppo la razionalizzazione dei sistemi CTR (Centro Trasmissione in Rete), che si ridurranno degli stessi dal 231 a 13. Tale azione è iniziata nel 1998 con la concentrazione di circa 50 impianti e si concluderà nel corso del 1999. Analogamente, nel corso del '98 è iniziata la riduzione delle centrali telex da 12 a 2. Tale processo si concluderà a luglio 1999.

Questi progetti porteranno ad una notevole riduzioni dei costi gravanti sui servizi".

- Per i servizi finanziari, la contrazione di 530 miliardi, pari all'11%, è dovuta essenzialmente alla rinegoziazione della convenzione con la Cassa Depositi e Prestiti, per conto della quale Poste Italiane S.p.A. effettua come è noto la raccolta del risparmio postale. L'aliquota di remunerazione prevista per il 1998 è stata infatti ridotta, sebbene lo stock complessivo del risparmio sia aumentato dagli oltre 239 mila miliardi del 1997 ai circa 263 mila miliardi del 1998, al lordo della capitalizzazione degli interessi. Secondo quanto comunicato da Poste italiane le condizioni del rilancio indicate dal Piano di impresa, assume importanza essenziale l'incremento dei ricavi in questo settore attraverso l'ampliamento della gamma di prodotti finanziari e la loro maggiore fruibilità, che sarà consentita dagli interventi di informatizzazione in via di completamento e dall'impostazione di una attività di marketing mirata ad un forte incremento delle vendite. Gli amministratori nella loro relazione fanno presente che *"lo sviluppo dei servizi finanziari è stato fino ad oggi limitato da:*

  - *scarsa informatizzazione;*
  - *scarsa evoluzione e rigidità dei prodotti a fronte della molteplicità delle prestazioni e della personalizzazione dei servizi offerti dal sistema bancario;*
  - *impossibilità, fino a qualche mese fa, di negoziazione di assegni bancari presso gli sportelli postali;*

- *mancata integrazione con il circuito delle carte di credito e di debito e degli incassi e pagamenti automatizzati;*
- *offerta dei prodotti di risparmio ed investimento circoscritta a quelli tradizionali offerti dalla Cassa Depositi e Prestiti e con operatività sul mercato mobiliare limitata al mercato primario dei titoli di Stato e dei titoli di aziende in corso di privatizzazione.*

Tale situazione, di pressoché totale impermeabilità del canale bancario e di arretratezza tecnologica, ha fino ad oggi impedito di realizzare ricavi significativi in ambiti diversi da quelli tradizionali che peraltro hanno continuato a perdere quote di mercato.

Il 1998 ha rappresentato l'anno di avvio di molteplici iniziative e progetti il cui obiettivo è quello di superare tali criticità, migliorando nettamente il trend dei ricavi del comparto in esame.

Dall'informatizzazione di tutte le 14.000 agenzie, dall'ampliamento della gamma dei prodotti offerti e dalla modernizzazione dei prodotti e dei servizi tradizionali (nuovo conto corrente, introduzione di carte di credito e di debito) ci si attende un significativo miglioramento delle condizioni di operatività del sistema e una maggiore diffusione del conto corrente postale presso le famiglie e le imprese".

Nell'anno di riferimento le compensazioni riconosciute dallo Stato a parziale copertura degli oneri del servizio universale passano da 300 a 400 miliardi, registrando un incremento di 100 miliardi a fronte dell'onere documentato dalla Società che per il 1997, sulla base della separazione contabile certificata, risulta secondo dati di Poste italiane rappresentati anche nel Piano di Impresa, pari a 1.573 miliardi con un probabile aumento nel 1998.

Il decreto legislativo 22 luglio 1999, n. 261 di attuazione della direttiva comunitaria 97/67/CE prevede la copertura dell'onere del servizio postale universale attraverso la riconfigurazione dell'area riservata al gestore di tale servizio e prevede anche la possibile attivazione di un fondo di compensazione alimentato dagli operatori postali che operano in concorrenza nella parte dei servizi resi in regime d'obbligo di servizio universale da parte dell'operatore pubblico. L'intervento normativo tende ad armonizzare il quadro regolamentare ed il grado di effettiva apertura del mercato a quelle realtà che in sede europea possono ritenersi per diffusione della rete postale pubblica simili a quella nazionale.

A fronte delle agevolazioni tariffarie che la Società è obbligata per legge a praticare all'editoria e alle associazioni "non profit" per l'invio di stampe in abbonamento, che hanno generato nel settore, secondo quanto comunicato da Poste Italiane uno sbilancio tra ricavi e costi effettivi quantificato, sulla base della separazione contabile, per il 1997 in 1.183 miliardi e previsto sugli stessi livelli per il 1998, è stata riconosciuta alla Società una remunerazione di 300 miliardi.

Le norme collegate alla legge Finanziaria 1999 (art. 41) delineano un quadro di riferimento che riconosce le agevolazioni direttamente ai soggetti beneficiari, cioè editori e associazioni non lucrative, con un rinnovato sistema di tariffa che verrà avviato a partire dall'esercizio 2000.

COSTI

Anche i costi operativi, secondo quanto comunicato da Poste Italiane, si presentano sostanzialmente stabili e in linea con le previsioni del Piano di impresa. Complessivamente considerati, passano dai 12.765 miliardi del 1997 ai 12.625 miliardi del 1998.

La componente più importante di tutta la gestione aziendale è il costo del personale, che, pressoché unico caso nel contesto europeo, rappresenta oggi l'89% dei ricavi e assorbe il 78% dei costi operativi: esso è risultato pari, nel 1998, a 10.336 miliardi, inferiore di circa 400 miliardi rispetto al 1997.

Nella tabella che segue viene rappresentata l'incidenza del costo del personale nell'ultimo triennio.

	Ricavi della produzione (in miliardi)	Costi della Produzione (in miliardi)	N° dipendenti Medio (*)	Costo del personale	Costo del personale rapportato ai ricavi	Costo del personale rapportato ai costi della produzione	Ricavi per addetto (in milioni)
1996	12.218	12.963	197.029	10.197	83%	79%	62,0
1997	11.777	13.207	190.116	10.737	91%	81%	61,9

1998	11.644	13.181	187.230	10.336	89%	78%	62,2

(*) compreso il personale a tempo determinato e contratti formazione lavoro

Per contenere il costo del personale e portarlo a livelli paragonabili con quelli sostenuti dagli altri grandi operatori postali europei, il piano di impresa prevede il riassorbimento graduale del ricorso al lavoro a tempo determinato ed il turn over, uscite incentivate nei casi di esubero strutturale, e l'introduzione di un sistema premiante correlato ai risultati conseguiti.

Il contenimento è effetto, oltre che della riduzione di organico di circa 2.900 unità (decremento che ha riguardato sostanzialmente i Contratti di Formazione Lavoro), principalmente della scomparsa del contributo al Servizio Sanitario Nazionale (629 miliardi nel 1997), ora assorbito dalla nuova imposta IRAP. Il Collegio dei Revisori a tal proposito evidenzia anche che, per effetto della legge finanziaria 1998, la Società non ha più corrisposto all'IPOST dalla data di trasformazione in Società per azioni i contributi specifici per l'indennità di buonuscita. Le suddette innovazioni hanno determinato in bilancio la riduzione complessiva della voce "contributi" per L. 904.000 milioni.....La Società ha, di contro, effettuato per la prima volta e per tutti i dipendenti l'accantonamento al fondo trattamento di fine rapporto per il periodo 28 febbraio/31 dicembre 1998, con un maggiore onere di circa L. 455.000 milioni.

Dovendo, comunque, tenere conto dell'impatto determinato dalle predette innovazioni per la parte attribuibile al costo del personale, *occorre prendere atto che detto costo riallinea il totale delle spese per il personale del 1998 a quello dell'anno precedente, con un rapporto percentuale, costo del personale - ricavi della produzione, di entità sostanzialmente invariato rispetto al 1997 ove tale percentuale ammontava al 91% (89% secondo Poste italiane). Non si deve, inoltre, trascurare che, se alle considerazioni fin qui indicate, si aggiunge anche la notevole flessione verificatasi nell'esercizio 1998 del numero di dipendenti (-3.000 unità compreso il personale con contratto a tempo determinato), si evince che il costo complessivo medio per unità sia incrementato e non in modesta misura".*

Secondo dati di Poste italiane l'organico medio del 1998, di 187.230 dipendenti, passa a 180.067 unità nel gennaio 1999 e a 179.166 unità nel successivo mese di marzo. L'obiettivo di portare al 70% il rapporto tra costo del personale e ricavi in linea con gli altri operatori postali pubblici europei, verrà perseguito ricorrendo alla leva dello sviluppo, con interventi che riducano al minimo l'impatto sociale.

A partire dal 1999 Poste Italiane prevede una riduzione in valore assoluto del costo totale e una dinamica molto contenuta negli anni successivi, principalmente attraverso la riduzione e tendenziale eliminazione dei contratti di lavoro a tempo determinato che non siano imposte da particolari picchi di attività, la riallocazione di risorse già disponibili e il ricorso ad eventuali assunzioni solo per casi di stretta e assoluta necessità.

Il Collegio nota che "*escludendo la diminuzione del costo del personale i restanti costi della produzione segnano nel complesso, un incremento (+ L. 373.954 milioni, pari al +15%)*".

Se da un lato, infatti, il costo per ammortamenti e svalutazione si riduce di L. 31.329 milioni(-8%), dall'altro si registra un incremento di costi per le materie prime (+ L. 49.876 milioni, +19,4%), per servizi (+ L. 113.225 milioni, +9,1%), per accantonamenti rischi (+ L. 143. 981 milioni, +266%) e per oneri diversi di gestione (+ L. 94.466 milioni, +26,8%).

Secondo la relazione del Collegio "*dall'esame dei costi per servizi emergono alcune indicazioni di qualche significato come, ad esempio, l'incremento di L. 34.468 milioni nell'utilizzo dei mezzi di trasporto aerei ed urbani (da L. 286.888 milioni a L. 321.356 milioni) a scapito del trasporto per ferrovie dove si registra un decremento pari a L. 30.263 milioni (da L. 116.721 milioni a L. 86.458 milioni). Ciò potrebbe essere anche interpretato come un indice di preferenza, nel rispetto dei principi economici, a favore di un sistema in grado di dare maggiore affidabilità in materia di puntualità nei recapiti*".

Il costo "assistenze e consulenze" fa registrare il notevole incremento (59,5%) di L. 21.230 milioni (da L. 35.686 milioni a 56.916 milioni).

L'accantonamento del 1998 per "rischi su vertenze in corso" risente, soprattutto, del rilevante numero (n. 10.901) delle nuove vertenze con il personale dipendente.

Durante l'esercizio la Società ha assorbito cassa per 2.800 miliardi, passando da una posizione finanziaria netta ad inizio periodo positiva di 1.555 miliardi ad una negativa di fine esercizio per 1.246 miliardi. L'assorbimento di cassa è stato dovuto per 824 miliardi ad attività di esercizio, per 682 miliardi ad investimenti, inclusi 207 miliardi utilizzati per l'acquisizione della SDA e per 1.295 miliardi a rimborsi di debiti finanziari a breve e a lungo termine.

Sotto il profilo patrimoniale il patrimonio netto rivalutato della Società al 31 dicembre 1998 pari a 7.154 miliardi, si riduce per effetto della perdita di esercizio di 2.649 miliardi, a 4.505 miliardi.

OBIETTIVI DEL PIANO DI IMPRESA

Il Piano di impresa approvato individua oltre 100 progetti, a partire dagli ultimi mesi del 1998, ritenuti necessari per conseguire gli obiettivi di miglioramento della qualità e di risanamento e sviluppo della Società.

L'individuazione delle azioni da intraprendere, parte da una diagnosi delle criticità esistenti, che, come detto in premessa, secondo Poste Italiane, sono: l'arretratezza tecnologica, l'inadeguatezza dei processi produttivi e commerciali, un'inefficiente allocazione delle risorse ed un "portafoglio prodotti" non adeguato all'evoluzione della domanda sono fattori che incidono pesantemente sulla gestione.

Da qui la necessità secondo Poste Italiane del perseguimento di strategie puntate alla rapida trasformazione della Società in "impresa" capace di stare sul mercato, facendo affidamento su proprie forze e su fattori competitivi, fermi restando gli obblighi connessi alla erogazione del servizio universale.
Altri punti sottolineati dalla Società nel Piano riguardano anche la crescita collegata a un significativo miglioramento della qualità dei servizi e da condizioni di offerta chiaramente concorrenziali, fattori che dipendono a loro volta dall'efficienza, dalla produttività e da una ottimizzazione dei costi.

ATTUAZIONE DEI PRINCIPALI PROGETTI DEL PIANO DI IMPRESA

Corriere prioritario

L'introduzione del corriere prioritario, autorizzato con decreto interministeriale comunicazioni/tesoro del 24 maggio 1999, che ne approva anche le tariffe, risponde alla duplice esigenza di ottemperare alla Direttiva del Governo del 14 novembre 1997 e di venire incontro ad una precisa esigenza di mercato, che indica l'opportunità di segmentare la corrispondenza di base in due prodotti: uno più costoso, perché più rapido, l'altro più economico perché più lento, ma comunque affidabile.

L'introduzione del corriere prioritario risponde peraltro anche alla esigenza indotta dal recepimento della Direttiva 97/67/CE di assicurare parametri di qualità del servizio analoghi a quelli previsti in ambito comunitario.

Secondo Poste Italiane, inoltre, il lancio del servizio produrrà all'interno dell'azienda le condizioni per rendere più governabile il processo logistico, per conseguire gli standards di qualità previsti quali obblighi di servizio universale.

Il servizio è partito il 21 giugno scorso dopo una approfondita fase di analisi svoltasi anche presso il N.A.R.S. (Nucleo di consulenza per la regolazione dei servizi di pubblica utilità insediato presso il Ministero del tesoro e della programmazione economica).

La tariffa per lo scaglione di peso più basso (fino a 20 grammi) è fissata in 1.200 lire, con indicazione di future riduzioni a partire dal prossimo anno, in relazione ai volumi di traffico che si rileveranno. La tabella che segue indica gli standard di qualità fissati dal citato provvedimento interministeriale. Per destinazione urbana si intendono gli invii da e per capoluoghi di provincia (città su città e tra città). Per destinazione extraurbana, tutto il restante traffico.

DESTINAZIONE URBANA				DESTINAZIONE EXTRAURBANA			
	1999	2000	2001		1999	2000	2001
G+1	80%	85%	90%	G+2	85%	90%	95%
G+2	90%	95%	99%	G+3	95%	97%	99%
G+3	99%	99%		G+4	99%	99%	

L'indicatore di qualità indicato all'art.1 del decreto (70% degli invii recapitati in G+1) risulta dalla ponderazione dei diversi flussi di traffico, in relazione alle destinazioni (urbana ed extraurbana). L'avvio del corriere prioritario è stato comunque salutato da una generale buona accoglienza del nuovo prodotto la cui definitiva affermazione potrà costituire una prima premessa per il rilancio del servizio postale.

A partire dai dati 1999, la Società è tenuta a far certificare da un qualificato soggetto esterno, il conseguimento degli obiettivi di qualità e il volume degli invii del corriere prioritario per ciascun anno di riferimento. Nel nuovo contratto di programma verranno stabilite le modalità dei controlli esterni sul corriere prioritario e ordinario che verranno

effettuati, secondo quanto richiesto dalla normativa comunitaria, sotto la responsabilità del Ministero regolatore.

Corriere ordinario

Il decreto istitutivo del corriere prioritario individua anche lo standard di consegna della posta ordinaria secondo la seguente tabella che gradua gli obiettivi di qualità sino al raggiungimento, nel 2001, della consegna entro 3 giorni dal giorno di spedizione per il 90% degli invii.

	1999	2000	2001
G+3	80%	85%	90%
G+4	90%	95%	97%
G+5	99%	99%	99%

Secondo quanto comunicato da Poste Italiane grazie agli interventi organizzativi e strutturali effettuati, gli obiettivi di qualità previsti sono in via di graduale raggiungimento. Semestralmente, a partire dai dati 1999, saranno comunque pubblicati i risultati registrati dagli auditors internazionali.

Corriere internazionale

La citata Direttiva 97/67/CE stabilisce un obiettivo di qualità per la posta transfrontaliera (G+3 per l'85% degli invii e G+5 per il 97% degli invii). In questo campo secondo quanto comunicato da Poste Italiane si registrano miglioramenti.

I dati, certificati dal sistema di controllo esterno UNEX, utilizzato per il controllo di qualità in tutti i Paesi dell'U.E. i cui risultati vengono periodicamente pubblicati, sono sintetizzati nella tabella che segue ed evidenziano un miglioramento nel raffronto 1998 - aprile 1999, con un progressivo avvicinamento agli standard europei.

CORRIERE INTERNAZIONALE IN ENTRATA				CORRIERE INTERNAZIONALE IN USCITA			
	1998	feb 1999	apr 1999		1998	feb 1999	apr 1999
G+3	44%	61%	65%	G+3	67%	70%	83%
G+5	76%	90%	93%	G+5	91%	92%	98%

E' allo studio del Ministero delle comunicazioni e del NARS, su richiesta di Poste Italiane, la revisione del sistema tariffario internazionale in coerenza con i nuovi parametri di semplificazione tariffaria previsti per il corriere prioritario e ordinario.

LA RIORGANIZZAZIONE DELLA SOCIETA'

La nuova struttura organizzativa, varata dal Consiglio di Amministrazione della Società il 22 luglio 1998 e in attuazione a partire dai mesi successivi, risponde a regole gestionali tipiche di un'azienda operante in mercati tra loro molto diversi.

Il nuovo modello organizzativo, secondo le intenzioni di Poste Italiane, è stato sviluppato al fine di distinguere e rendere chiare le rispettive responsabilità gestionali ed avvicinare la Società alle logiche, alle regole e ai bisogni del mercato, tenuto conto degli obiettivi di crescita dello stesso Piano di impresa e guardando anche agli assetti organizzativi delle altre grandi aziende postali europee.

L'organizzazione della Società si articola intorno a tre Divisioni per le tre macro aree di business in cui operano le Poste; i Servizi postali, i Servizi finanziari e la Rete di distribuzione. A ciascuna Divisione è attribuita una responsabilità integrata per mercato: responsabilità di risultato commerciale, economico e patrimoniale complessivo sul mercato di riferimento e specializzazione delle catene produttive e logistiche.

La Macrodivisione Servizi Postali, a sua volta articolata in Divisioni di prodotto (Corrispondenza, Pacchi, Corriere Espresso, Comunicazioni Elettroniche e Filatelia) risponde alla necessità di accelerare il percorso di rilancio in questo settore, mantenendo unitarietà di indirizzo e governo. Alla Macrodivisione fanno capo anche le due controllate: Gruppo SDA (100%) che riporta alla Divisione Corriere Espresso e Postel (55%) che riporta alla Divisione Corrispondenza.

La Divisione Servizi Finanziari ha la responsabilità dell'area di prodotti e servizi finanziari e gestisce direttamente l'offerta di prodotto e i centri di lavorazione relativi alle attività gestite. A questa Divisione fanno inoltre riferimento le Società prodotto già costituite: Poste Vita S.p.A., (che ha ricevuto l'autorizzazione ad operare nel marzo 1999) e Poste

SIM (non ancora operativa). La struttura della Divisione prevede unità dedicate rispettivamente al Mercato Imprese ed Enti e al Mercato Privati e Retail.

La Divisione Rete Territoriale è responsabile della distribuzione e del recapito. Nella prospettiva della separazione contabile per Divisione, i suoi ricavi deriveranno da un meccanismo di prezzi di trasferimento per i servizi di raccolta, recapito e distribuzione dei prodotti che vengono svolti per conto delle altre Divisioni. Essa dovrà anche sviluppare un'autonoma offerta di prodotti a valore aggiunto rivolta alle imprese e alla Pubblica Amministrazione. Si tratta della Divisione numericamente più consistente alla quale fa carico una funzione che le attribuisce un ruolo molto importante rispetto agli obiettivi di qualità dei servizi offerti alla clientela dalle altre Divisioni. La Divisione è articolata su 15 Direzioni Regionali, a loro volta suddivise su 140 Filiali, tre delle quali autonome (Aosta, Bolzano e Trento). Alle Filiali fanno capo 14.000 Uffici Postali.

Le responsabilità di orientamento e controllo del gruppo sono affidate ad 8 Direzioni Centrali, che garantiscono l'unitarietà di indirizzo e il conseguimento delle sinergie orizzontali tra le unità di business, fornendo alcuni servizi di utilità comune a tutte le unità organizzative.

Fanno infine capo al Vertice Aziendale la Direzione Comunicazione e Rapporti con la Stampa e i Servizi Centrali.

L'attuazione del nuovo modello organizzativo ha comportato:

- la divisionalizzazione delle strutture centrali;
- il ridisegno della rete territoriale con la semplificazione dei livelli operativi

La riassegnazione alle nuove funzioni e linee di riporto di diverse decine di migliaia di addetti.

LA NUOVA INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA

La Società sta sostenendo un sforzo di ammodernamento dell'infrastruttura tecnologica, dal quale Poste italiane attende ricadute molto positive sulla qualità dei servizi e sull'efficienza interna.

E' stato previsto un percorso di informatizzazione con due fondamentali obiettivi:

- la realizzazione di un'adeguata infrastruttura di rete e di elaborazione dati su tutti i "nodi" centrali e periferici (sedi, filiali e uffici postali);

- l'integrazione in un'unica "architettura" logica e operativa di tutti i progetti di informatizzazione dell'azienda (tracking & tracing, gestione del bancoposta, sistemi contabili aziendali, ecc.).

Sono orientati a questi obiettivi numerosi progetti che si possono raggruppare in 3 macro - aree: i progetti di infrastruttura, i progetti di integrazione e il sistema di Call center.

I progetti di infrastruttura

E' in fase di realizzazione la nuova architettura tecnologica e comunicativa, che prevede la costituzione di un'unica rete dati per il trasporto dei flussi informativi dei servizi offerti al pubblico presso gli uffici postali e dei servizi interni aziendali.

Secondo quanto comunicato da Poste italiane, al mese di maggio 1998 lo stato di attuazione è il seguente:

- completata l'infrastruttura informatica di HardWare, SoftWare di base e LAN (Rete di collegamento tra uffici) presso tutti gli uffici interni (Direzioni regionali e Filiali);
- completata la prima fase di potenziamento del sistema centrale di elaborazione. Per la seconda fase, rivolta al dimensionamento delle partizioni di rete in funzione dei carichi, al monitoraggio dell'applicativo bancomat e allo studio sulla sicurezza di accesso ai sistemi, è prevista la conclusione entro luglio;
- completata la razionalizzazione della Rete di trasmissione dati. Sono stati realizzati e resi funzionali i 10 nodi di transito regionale e gli 85 nodi provinciali di raccolta;
- completato il collegamento in rete dei 4.000 uffici a maggior traffico ed è in corso quello dei 10.000 a minor traffico, che sarà completato entro la fine del 1999;
- completata la realizzazione dei centri di gestione di rete;
- prevista per luglio 1999 la razionalizzazione e lo sviluppo della Rete interna di fonia, con centrali predisposte anche per i servizi di video telefonia e videoconferenza. La centrale di Roma Eur, non prevista nel progetto originario, sarà realizzata entro la fine del 1999 e all'inizio del 2000 verrà dismessa quella attuale;
- prevista per ottobre 1999 la razionalizzazione di tutti i centri elaborazione dati;
- prevista per fine 1999 l'informatizzazione di tutti gli uffici postali, assistita da un ingente programma di formazione del personale sul territorio;

I progetti di integrazione

L'integrazione dei progetti di infrastruttura ha l'obiettivo di:

- far evolvere la rete di trasmissione dati delle Poste verso un'architettura IP (Internet Protocol), ottimizzando la gestione delle reti LAN in via di installazione sul territorio per l'informatizzazione delle 14000 agenzie postali;

- razionalizzare la rete telefonica aziendale, pervenendo nel contempo ad una integrazione dati-voce (per una razionalizzazione dei costi trasmissivi). I progetti connessi sono stati avviati nel corso del 1999;

- razionalizzare il miglioramento della comunicazione all'interno dell'azienda attraverso l'avvio della posta elettronica, vista come processo globale di innovazione delle modalità comunicative. L'attivazione della Posta Elettronica a livello aziendale, secondo le valutazioni compiute dall'azienda, sta procedendo coerentemente con i progetti di informatizzazione.

Per quanto riguarda l'integrazione dei processi aziendali interni, prosegue l'implementazione di un sistema operativo leader mondiale nel settore dei sistemi integrati aziendali. E' in esercizio il modulo relativo alle aree di amministrazione e finanza. Si sta finalizzando l'esercizio del modulo relativo al controllo di gestione e agli acquisti. Poste Italiane sta vagliando l'introduzione di un tale strumento in altre aree aziendali, quali ad esempio la gestione delle risorse umane (pianificazione e sviluppo) e quella del patrimonio immobiliare (valorizzazione e controllo).

E' anche prevista l'integrazione dei sistemi informativi postali mediante il tracciamento delle corrispondenze quali raccomandate e assicurate (tracking and tracing), sia per la gestione interna che per la gestione del servizio verso il cliente.

Particolare attenzione verrà riservata da Poste Italiane allo sviluppo dei sistemi informativi per il bancoposta.

Il Sistema di Call Center

Il Call Center rappresenta per una azienda di servizi sia un ulteriore canale distributivo che un potente strumento per incrementare la qualità del servizio.

Le due macroaree di riferimento sono:

1. l'*Help Desk*, che interessa i "clienti interni": cioè gli operatori di sportello ed il personale di staff del gestore pubblico. Tende a soddisfare la necessità di coadiuvare gli operatori di un'organizzazione complessa, investita da innovazioni procedurali, tecnologiche e produttive molto profonde e di ampia portata;

2. il *Call Desk*, consistente nella messa a disposizione della clientela che utilizza servizi finanziari o postali di numeri verdi per la richiesta di informazioni.

L'ORGANIZZAZIONE SOCIETARIA

Le Poste Italiane hanno:

- perfezionato l'acquisto del gruppo SDA, operante nel settore del Corriere Espresso, a mezzo di un'operazione di "acquisition financing". Il Gruppo è già stato ristrutturato sotto il profilo societario in coerenza con la riorganizzazione della Divisione Corriere Espresso dell'azienda. L'attività di SDA è orientata principalmente al traffico originato dalle aziende (business to business) con una forte specializzazione nel settore dei servizi, soprattutto finanziari. L'incidenza dei clienti privati sul fatturato aziendale è minima. Il gruppo SDA oggi opera con circa: 760 dipendenti diretti, oltre ai 500 collaboratori operanti presso le agenzie, 350 addetti di cooperative esterne di facchinaggio e 1900 padroncini; una rete di 95 filiali e agenzie su tutto il territorio nazionale; 10 uffici mobili, detti "punti Blu SDA" situati nei punti strategici delle principali città italiane; una struttura logistica di 6 centri di smistamento e 2 gateaway. L'intenzione di Poste Italiane è di avvalersi della collaborazione con SDA per ottimizzare la propria rete distributiva nel corriere espresso, su entrambi i segmenti di mercato, pur mantenendo distinte le individualità giuridiche e le infrastrutture operative.

- completata la prima fase dell'avvio operativo della società POSTEL SPA (apporto di impianti di produzione relativi alla posta elettronica alla nuova Società da parte di Poste italiane S.p.A. ed ELSAG S.p.A.). Il lancio commerciale è stato pianificato per il secondo semestre 1999 dopo l'emanazione da parte del Ministero delle comunicazioni della autorizzazione transitoria all'espletamento del servizio di recapito degli invii di posta elettronica ibrida (decreto 18 febbraio 1999 e successiva modificazione intervenuta con decreto 12 maggio 1999).

- completato, con l'autorizzazione accordata dall'ISVAP, il quadro necessario per rendere operativa POSTE VITA SPA, società assicurativa del ramo vita controllata dalla Società.

ALTRE INIZIATIVE TENDENTI AL RECUPERO DELL'EFFICIENZA

Le iniziative in atto da parte di Poste Italiane possono distinguersi in:

1. riordino delle attività della Società sotto i profili organizzativo e tecnico per consentire il recupero di efficienza nei livelli di servizio e quindi nei costi;

2. recupero dell'efficacia commerciale, integrando e migliorando l'offerta e rafforzando le strutture dedicate alla vendita.

Rientrano nella prima tipologia: i progetti di riorganizzazione della catena logistica dei servizi postali e di razionalizzazione dei cicli di lavorazione. Le logistiche sono state specializzate per comparti, separandole rispettivamente per corrispondenza, pacchi e corriere espresso. Particolare attenzione e impegno richiede la ristrutturazione degli oltre 100 centri di smistamento della corrispondenza e alla ridefinizione della logistica primaria (smistamento e trasporto) del settore pacchi, che registra pesanti perdite. Vi rientrano anche il risanamento del settore telegrammi e telex e il ridisegno del layout degli uffici postali.

Appartengono alla seconda tipologia:

- la ridefinizione del portafoglio Prodotti Postali in base al nuovo quadro che si viene a delineare a seguito del recepimento della Direttiva 97/67/CE, con l'obiettivo di semplificare l'offerta (da molte centinaia a poche decine di combinazioni prodotto/servizio/scaglione) modellandola sugli effettivi fabbisogni della clientela;

- il rafforzamento dell'offerta nel settore del corriere espresso, reso possibile dall'acquisizione del Gruppo SDA in un settore che evidenzia dinamiche di crescita accelerate e nel quale i principali operatori postali europei stanno rafforzando la propria posizione acquisendo il controllo di imprese private del settore;

- il lancio del nuovo POSTACELERE: i Comuni serviti sono stati portati da 600 ad oltre 8.000. I punti di accettazione, che erano meno di 1.000, sono già ora raddoppiati: a regime, saranno circa 8.000. E' stato attivato un Call Center dedicato ed uno specifico sito Internet, per permettere di conoscere in ogni momento la situazione di ciascun

invio. La percentuale di consegne, secondo quanto comunicato da Poste Italiane, entro un giorno dalla spedizione è passata dal 48% (1998) all'85% (aprile 1999).

I servizi di bancoposta sono anch'essi sottoposti ad un processo di revisione e profonda integrazione. In tale ambito:

- è stata completata la realizzazione del Vaglia Unificato, che ha sostituito il vaglia ordinario e il telegrafico. E' ora garantito il trasferimento di fondi entro le 48 ore, a condizioni economiche molto competitive. E' in corso l'introduzione del Vaglia Elettronico Internazionale;

- è stata completata la realizzazione della procedura di accredito della pensione sul conto corrente postale o sul libretto di risparmio postale, di cui già si avvalgono circa 300.000 titolari di pensione, che potranno notevolmente aumentare, dopo la completa informatizzazione degli Uffici postali e l'introduzione della carta di pagamento e di prelievo;

- è stato definito l'accordo con il Ministero delle finanze per il pagamento anche a mezzo di assegno bancario dei pagamenti riferibili al Modello Unico. Questo costituisce il primo passo per l'estensione anche a mezzo di assegno bancario a tutte le tipologie di versamento.

La riconfigurazione dell'offerta è accompagnata e sostenuta da un nuovo approccio al mercato, che si avvale di nuove strutture di vendita dedicate rispettivamente alle imprese e all'attività retail, distintamente nei comparti dei servizi finanziari e dei servizi postali.

CONCLUSIONI

Il quadro di riferimento nel quale Poste Italiane si muove segna una continua crescita competitiva e al contempo condizioni che connotano la maggior parte dei servizi resi in regime di obbligo di servizio universale.

Condizioni e modalità di svolgimento del servizio universale si perfezioneranno con l'entrata a regime del decreto legislativo di recepimento della Direttiva Europea 97/67/CE e con l'emanazione, ormai imminente, del regolamento, che estenderà al bancoposta le norme comuni che regolano l'attività di tutti gli intermediari finanziari.

Lo strumento attraverso il quale il Ministero delle comunicazioni opererà quale Autorità di regolazione e di indirizzo sarà il Contratto di Programma che, scaduto il 31 dicembre 1996, dovrà essere opportunatamente rimodulato in conseguenza del mutato contesto normativo.

Il raggiungimento progressivo degli obiettivi contenuti nel Piano d'Impresa avrà bisogno di una continua verifica, essendo tali obiettivi, nella situazione economico-finanziaria di Poste Italiane, condizione di sopravvivenza dell'azienda.

Il contesto competitivo con il quale, sia per ragioni di ordine regolamentare indotte dalla trasposizione nel nostro ordinamento della direttiva 97/67/CE che per la generale evoluzione dei mercati di riferimento, l'azienda postale dovrà misurarsi rende ineludibile l'effettiva riorganizzazione delle linee operative contenute nel piano d'impresa. I problemi della gestione dei costi del personale, della sua efficace distribuzione territoriale e per linee di produzione rimangono i fattori di più difficile governo da parte dei vertici aziendali.

Il basso rapporto tra addetti e volumi di traffico postale lavorati testimonia il perdurare delle difficoltà operative dell'azienda che dovrà cercare nello sviluppo dei servizi attraverso una credibile e pianificata azione di marketing di creare le condizioni per avviare una fase di recupero che avvicini il sistema postale italiano a quello degli altri paesi europei.

Il piano d'impresa rappresenta una condivisibile premessa dell'azione di risanamento anche se permangono perplessità in ordine ad un recupero di traffico in assenza di un contemporaneo innalzamento della qualità del servizio intesa soprattutto come affidabilità dello stesso.

La necessità di assicurare adeguati livelli di servizio, la progressiva e controllata apertura del mercato postale, l'integrazione dei servizi postali nella prospettiva del commercio elettronico, la verifica di un complessivo aumento di efficienza dell'operatore pubblico saranno, pertanto, oggetto delle attività di controllo e indirizzo proprie del Ministero che su tali tematiche non mancherà di riferire puntualmente nelle competenti sedi parlamentari.

Da ultimo sembra di poter esprimere una considerazione di ordine generale in merito al settore postale.

Il sistema prospettato in sede europea prevede la gestione del servizio universale, da intendersi quale fondamentale fattore di coesione sociale, affidata ad un'azienda che renda tale servizio a prezzi accessibili e secondo buoni standard di qualità.

Realtà in linea con tali indirizzi sono operative in quasi tutti gli Stati membri ove l'attenzione di Governo e Parlamento alla questione postale non è mai venuta meno anche in sede di negoziati a livello comunitario.

Occorre creare le medesime condizioni anche in Italia chiarendo sin d'ora che la gestione del servizio universale con la relativa perequazione tariffaria e capillarità a livello nazionale della rete al pubblico è attività onerosa e complessa che può essere svolta, almeno per il momento, da un gestore che riesca a trarre direttamente dalle attività del settore postale le necessarie risorse per operare.

Pensare che l'imposizione degli obblighi di servizio universale, nella presente realtà regolamentare e commerciale del mercato italiano, possa essere assolta da soggetto diverso da Poste Italiane anche tramite una "rimodulazione del processo di privatizzazione" sembra opzione difficilmente praticabile in considerazione dei forti oneri connessi alla gestione dei servizi.

Discende da una tale considerazione la necessità di una costante attenzione da parte del Governo e del Parlamento al processo di profondo risanamento dell'operatore pubblico che dovrà essere perseguito anche attraverso il necessario coinvolgimento delle forze sociali e degli utenti.

IL MINISTRO