

- modifica della struttura organizzativa di base della Società;
- acquisti, permute e alienazioni di beni immobili di valore superiore a 10 miliardi di lire;
- approvazione dei regolamenti che disciplinano le forniture, gli appalti, i servizi e le vendite.

5. ANALISI DELLE NUOVE MISURE DI RISANAMENTO

A) Scenario operativo

5.1 Nella precedente relazione, la Corte ebbe a formulare molteplici rilievi in ordine all'organizzazione dell'Ente, di cui meritano di essere ricordati:

- a) nomina del **direttore generale** non allineata con l'art. 3 della legge 71/94 secondo cui al C.d.A. spettano **tutte** le competenze per l'amministrazione e la gestione dell'ente che non sono espressamente riservate dalla legge o dallo Statuto ad altre organizzazioni (il direttore generale non è un organo dell'Ente). Inoltre, con la legge 71/94 venne abolita la suddetta figura, esistente nell'ex Amministrazione P.T., mentre la riforma statutaria introdotta dal "vertice" dell'Ente ed approvata dalle Autorità di vigilanza (Tesoro e Comunicazioni) non ebbe a definire in modo chiaro e preciso i relativi compiti, che si collocano in sovrapposizione con quelli spettanti ai dirigenti centrali ovvero ai consiglieri delegati;
- b) riproduzione sostanziale della precedente organizzazione centrale e territoriale dell'Ente, stante il carattere non significativo delle modificazioni terminologiche;
- c) creazione di 218 **agenzie di coordinamento (cui è stato assegnato personale pari a circa 4.500 unità)** intese quali organismi di raccordo tra le agenzie e la filiale, con correlato appesantimento della struttura territoriale (che andava invece alleggerita) e con incremento dei costi di produzione (che sono da contenere);
- d) esistenza di due "strozzature" del processo produttivo: i **CMP** (Centro di Meccanizzazione Postale) e i **CUAS** (Centri Unitari Automazione di Sede) con negativa ripercussione sulla funzionalità delle Poste;

- e) inappropriata suddivisione del personale assegnato agli **uffici operativi** e di **staff** e tra quello operante nelle **aree settentrionali** in rapporto alle **regioni centro-meridionali**;
- f) inesistenza di una struttura abilitata allo “**studio, ricerca e sviluppo (SRS)**”;
- g) esistenza di un inappagante sistema di “**internal auditing**”, specie per quanto attiene all’**audit finanziario**;
- h) squilibrio tra le aree centrali di supporto in relazione alle due aree iperattive;
- i) inadeguata **informatizzazione della rete postale**, con pregiudizio del proficuo funzionamento dei principali centri operativi (Milano, Torino, Venezia, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Palermo);
- l) carenze organizzative delle agenzie, comportanti notevoli disagi per la clientela (le “**file**” agli sportelli);
- m) creazione di nuove società per azioni (Poste-Vita; SIM-Poste; Postel).

5.2 In ordine a tale attività di gestione, la Corte ebbe a rilevare che le nuove società sarebbero state chiamate ad operare in settori, che, di norma, dovrebbero essere da tempo rimessi all’iniziativa privata, come statuito anche dal Trattato di Maastricht, complicando da un lato il processo di esitazione sul mercato di quote azionarie, **come dimostra l’esperienza delle Ferrovie dello Stato**, e venendo dall’altro a “**sterilizzare**” il processo di privatizzazione nonchè a “**riprodurre**” l’ormai obsoleto sistema di **partecipazioni statali**, destinato alla soppressione in virtù dell’orientamento legislativo (legge 35/1992 con cui è stato convertito il D.L. 386/1991 e leggi successive) e del referendum popolare per la soppressione del Ministero delle partecipazioni statali (18 aprile 1993).

5.3 In proposito, va segnalato che il “vertice” dell’Ente ebbe ad approvare ed avviare, nel rispetto della disciplina europea, il **Piano generale operativo (PGO)** diretto all’informatizzazione dei servizi finanziari e della contabilità (restava escluso il servizio postale, malgrado l’esigenza di ammodernamento informatico) nonché la **rimodulazione del sistema di movimento fondi** (cd canale bancario)¹:

5.4 Il servizio di movimento fondi da e per le Agenzie postali coinvolge oltre alle Agenzie stesse anche la Cassa Provinciale della Filiale e la Tesoreria Provinciale dello Stato.

Con il “canale bancario” dette operazioni sono costituite in sostanza da flussi di contante tra le Agenzie e gli Istituti di credito convenzionati, limitandosi l’intervento della Cassa Provinciale al regolamento dei saldi in stanza di compensazione presso Banca d’Italia-Tesoreria dello Stato.

Per il servizio svolto viene riconosciuto agli istituti di credito un compenso pari alla valuta da sette a quattordici giorni lavorativi, con esclusione dei giorni di consegna e di ritiro, calcolata sul numerario movimentato.

La giacenza di assegni circolari (pari ai flussi di contanti movimentati dalle banche) presso le Casse Provinciali nel triennio 1994/1996 ha subito un preoccupante e notevole incremento passando da £ 2.500 mld stimati nel 1994 a £ 5.403 al 31.12.1995, a £ 5.868 mld al 31.12.1996 e a £ 6.700 mld del 1997. E’ significativo rilevare, inoltre, che il bilancio dell’Ente non ha mai riportato alcun onere per il funzionamento del servizio svolto dal sistema bancario. Tale onere “grava” infatti totalmente sulla “Tesoreria dello Stato” alla quale il numerario stesso viene a “costare” da 7 giorni a 14 giorni lavorativi di valuta, attraverso un sistema

¹ A seguito di una specifica *convenzione* stipulata nel dicembre 1992 tra la ex *Amministrazione P.T* e *alcune aziende di credito*, in disarmonia con la normativa comunitaria, è stata istituita una procedura di movimentazione di numerario e di assegni, interessante circa 50 filiali.

di assegni negoziati giornalmente in stanza di compensazione, sia per le sovvenzioni che per i depositi.

Il CdA, dopo aver constatato l'inefficienza e l'antieconomicità delle diverse modalità di svolgimento del servizio sull'intero territorio nazionale, con delibere n 56/97 e 62/97 ha dato avvio alla rimodulazione del suesposto sistema prevedendo l'espletamento di gare comunitarie nel rispetto della normativa europea per "l'affidamento a terzi del servizio di movimento fondi e valori" e per la "realizzazione e gestione del Sistema informativo di controllo e monitoraggio dei flussi".

L'esternalizzazione del servizio di movimento fondi, tesa alla eliminazione del cosiddetto "canale bancario", avrà come obiettivo la razionalizzazione del servizio di approvvigionamento dei fondi alle agenzie e consentirà una corretta gestione ed un tempestivo controllo e monitoraggio dei flussi movimentati dall'Ente per conto del Tesoro e degli Enti del settore pubblico allargato.

In particolare, appena l'iniziativa diverrà operativa si potrebbero ottenere i seguenti effetti positivi:

- 1) il miglioramento della qualità allo sportello in quanto la clientela potrà ricevere direttamente il danaro in luogo di assegni circolari;
- 2) la salvaguardia e il recupero delle quote di mercato connesso al risultato del punto precedente, in quanto la clientela non sarà invogliata ad abbandonare il sistema postale preferendo quello bancario;
- 3) i benefici sui conti pubblici a causa dei minori costi della esternalizzazione del servizio rispetto all'ipotesi di gestione diretta da parte dell'Ente (£ 210 mld annui rispetto a £ 340 mld di costi stimati per la gestione diretta): oneri gravanti sul Ministero del Tesoro e sugli altri Enti interessati.

Inoltre, l'eliminazione del canale bancario in convenzione, a causa dell'elevato flusso finanziario, comporterà ulteriore risparmio per il Tesoro, stimato in circa £ 450 mld anno.

5.5 Vanno ancora ricordati, **in positivo**, il proficuo funzionamento, a livello centrale, del servizio di relazioni esterne, della formazione professionale e dell'Ispettorato e, sul territorio, delle sedi di Emilia-Romagna e Veneto e dei rispettivi uffici operativi: e ciò a dimostrazione della rilevanza dell'elemento umano nell'assestare le direttive del "vertice".

5.6 Intervenuta la trasformazione in S.p.A. il nuovo "vertice" (CdA e AD), dopo la necessaria e breve fase di studio e d'informazione, ha avviato e, in alcuni casi, attuato urgenti interventi protesi da un lato a razionalizzare e sviluppare la produzione e dall'altro a contenere i costi del personale, costituente il fulcro centrale su cui si fonda il processo di risanamento. Nel rinviare a quanto in seguito illustrato, merita segnalare, sin d'ora, le principali iniziative riguardanti:

- **l'operazione rettifica** della situazione economico-patrimoniale dell'azienda;
- **l'inserimento di "forti" competenze professionali** di prima linea (programmazione, controllo di gestione, informatica, servizi finanziari, gestione del personale, servizio legale);
- **il blocco delle "ipotesi"** di rinnovo dei CCNL, da esaminare appena saranno accertate le disponibilità finanziarie delle società in armonia anche con l'art. 9 del D.Lgs 3 febbraio 1993, n. 29;
- **l'acquisto del gruppo SDA** per rilanciare lo sviluppo nel settore del corriere espresso (postacelere e pacchi);
- **la riformulazione del Piano d'impresa;**
- **il nuovo modello organizzativo;**

- **il rilancio della posta elettronica con la rivitalizzazione di Postel S.p.A.;**

- **la rimodulazione del P.G.O. per l'informatizzazione della rete postale e lo sviluppo delle TLC.**

Nel 1997 sono state avviate alcune iniziative, che solo in parte sono state convalidate dal "vertice" della società. Trattasi delle ipotesi di **accordi sindacali** per i rinnovi del CCNL; delle **promozioni di 83 dirigenti**; dell'**introduzione** della retribuzione premiale, basata sui criteri di **"management by objectives" (MBO)**, già in uso nelle Ferrovie dello Stato; della **mobilità NORD-SUD**, quando sono proprio le sedi settentrionali a soffrire della carenza di personale, ridondante, al contrario, in quelle centro-meridionali; della **diffusione del "tableau de bord" per l'alta direzione** (1 trimestre 1998), contenente gli elementi quali-quantitativi della gestione caratteristica della società: elementi questi non sempre corretti, anzi in alcuni casi fortemente fuorvianti².

In ordine a tali iniziative, la Corte esprime forti perplessità, come sarà precisato in prosieguo, sulla loro validità al fine di miglioramento della gestione caratteristica, del contenimento del costo del personale, della misurazione dell'efficienza del personale dirigente e dipendente.

B) Organizzazione e finanza

5.7 Il nuovo vertice dell'azienda divenuto operativo nel marzo 1998, ha provveduto alla "rivisitazione" della organizzazione e del funzionamento dell'azienda nell'intento di accertare dapprima la natura e le cause delle

² Nel volume, distribuito all'alta dirigenza allo scopo di accrescerne la conoscenza aziendale e di fornire elementi quantitativi e valutativi sulla gestione, a volte comparativamente con gli altri Stati europei, si continua ad includere tra i servizi universali il settore finanziario (mezzi di pagamento e raccolta del risparmio ecc.) i quali invece rientrano nella categoria delle attività svolte in regime di monopolio (pagamento canone RAI, raccolta del risparmio in nome e per conto della Cassa DD.PP.) ovvero di limitatissima concorrenza.

Inoltre i dati sulle quantità "trattate" dai servizi postali e finanziari non sono corroborati da un sistema di censimento e rilevamento affidabili e risultano incoerenti con quelli forniti da altri servizi.

discrasie, ripetutamente segnalate dalla Corte nelle precedenti relazioni, e successivamente d'intervenire per ricondurre l'attività aziendale sui binari dell'imprenditorialità e redditività.

In ordine alle nuove misure ideate e in parte attuate dal "vertice" (C.d.A. e A.D.) la Corte ritiene di limitarsi, in questa sede, alla loro illustrazione sommaria con riserva di valutarne nella prossima relazione la validità ed il preconizzato impatto favorevole nel risanamento economico-finanziario e sulla produzione del "valore" d'impresa delle Poste, non essendo consentito, allo stato, esprimere un compiuto, motivato e documentato giudizio sotto il duplice profilo della conformità a legge e del rispetto dei principi di buona gestione finanziaria.

5.8 Gli interventi ideati ed in corso di attuazione possono essere così riepilogati:

a) **operazione rettifica** protesa ad un'approfondita analisi della situazione di chiusura dell'Ente e, quindi, di partenza della SpA con particolare riguardo:

- alla reale consistenza dei conti economici, finanziari, patrimoniali;
- alla posizione competitiva di ciascun settore nei confronti della concorrenza;

- alla rimodulazione del sistema di contabilità;

b) **riscrittura del Piano d'Impresa** per pervenire:

- al risanamento economico-finanziario;
- al rafforzamento sul mercato del ruolo delle Poste Italiane;
- all'elaborazione dei progetti per l'ammodernamento aziendale;
- alle proposte di interventi esogeni per la regolazione dei flussi di tesoreria e della movimentazione dei fondi;

c) **adozione di un nuovo modello operativo** diretto a stabilire:

- la riduzione nel numero delle aree centrali;
- la riduzione dei livelli organizzativi periferici (eliminazione delle Sedi e delle agenzie di coordinamento);
- l'enunciazione di chiare, precise e coerenti responsabilità del business;
- l'enunciazione di chiare, precise e coerenti responsabilità di staff;

d) inserimento di forti competenze professionali di prima linea, afferenti:

- alle risorse umane;
- alla pianificazione e al controllo di gestione;
- all'informatica e alle telecomunicazioni;
- alla rete territoriale;
- ai servizi finanziari;

e) acquisto del gruppo SDA (corriere privato) per rilanciare e sviluppare insieme il settore del corriere espresso (postacelere e pacchi) senza ulteriori oneri (operazione autofinanziata) in modo da concorrere con i principali servizi postali europei;

f) superamento della spaccatura interna della precedente gestione mediante:

- l'univocità di indirizzo;
- la costituzione di un Comitato di gestione cui partecipano tutti i Capi area;
- l'affermazione di un maggiore spirito di squadra;

g) rilancio operativo di alcuni progetti di sviluppo, già in cantiere, come ad esempio il corriere prioritario;

h) blocco di progetti finanziariamente onerosi perchè particolarmente onerosi per la SpA come ad esempio il "fermo" nei confronti di nuove assunzioni, la riduzione del ricorso ai precari dall'ottobre 1998; il rinvio delle richieste sindacali dopo l'attenta ricognizione della situazione

finanziaria e l'allocazione **ottimale** (con l'eventuale mobilità, riqualificazione e prepensionamento) delle risorse umane esistenti.

i) **attivazione di Postel SpA** per l'esercizio e lo sviluppo della posta elettronica.

5.9 Su tale ultimo intervento, la Corte, pur ribadendo i rilievi, esternati nella precedente relazione, ritiene che l'attivazione della società POSTEL, che prevede la partecipazione in misura di circa il 45% della Finmeccanica (il capitale sociale è di £ 40 mld), può armonizzarsi con le regole comunitarie e nazionali solo in caso di **intervento contingente** proteso a migliorare l'innovazione tecnologica e la correlata capacità dell'azienda postale di "stare sul mercato", non essendo possibile, nella presente situazione aziendale e di mercato, sviluppare in modo autonomo il settore della posta elettronica, a causa della limitata qualificazione professionale del personale postale in termini di commercializzazione e di sviluppo del software. Inoltre, l'azienda postale, secondo la strategia strutturale del "vertice" evidenziata nel piano d'impresa, si articolerà sul modello tipo "holding" di cui Postel verrà a costituire una branca di estrema importanza operativa e tecnologica, impostato con autonomia finanziaria e, di riflesso, con il sistema della contabilità generale, industriale ed analitica separato. In tal modo, il costo del servizio potrà essere "tariffato" (con l'osservanza della vigente normativa europea e nazionale) e la rete di accesso al servizio di recapito della posta elettronica "ibrida"³ sarà "aperta" a tutti gli operatori autorizzati secondo l'apposito regolamento ministeriale, che intendano avvalersene, secondo il principio della **par condicio** e, quindi, in armonia con le regole sulla concorrenza,

³ La corrispondenza trattata dal servizio di posta elettronica si suddivide in *pura*, ovvero generata e consegnata elettronicamente; *ibrida*, ovvero generata elettronicamente, stampata e consegnata tradizionalmente.

come emerge dagli elementi desumibili dal piano d'impresa, al vaglio governativo.

In tale ottica, l'operazione può considerarsi in linea con il vigente ordinamento, stante anche l'obbligo per il Tesoro di esitare sul mercato le proprie azioni e tenuto, altresì, conto dell'assenso implicito del Tesoro e del Ministero delle Comunicazioni e della natura pubblica della Finmeccanica e della controllata Elsas Bailey.

5.10 Profonde appaiono le innovazioni apportate alla struttura aziendale sul duplice versante territoriale e centrale. Nel procedere, come già detto, all'immissione di più "forti" professionalità nei settori più rilevanti e strategici dell'Area centrale, il Consiglio di Amministrazione della Società, allo scopo di favorire il necessario rilancio delle attività produttive e nell'intento di adeguare il modello organizzativo della Società agli obiettivi strategici del Piano d'Impresa, ha deliberato, nella seduta del 22 luglio 1998, l'adozione con effetto immediato della struttura organizzativa.

La nuova organizzazione, anche attraverso l'impiego ottimale di tutte le professionalità disponibili, dovrebbe consentire alla Società di operare con successo in mercati sempre più competitivi e aperti, di rendersi economicamente autonoma e di soddisfare le aspettative del Paese, dei clienti, del personale e degli azionisti.

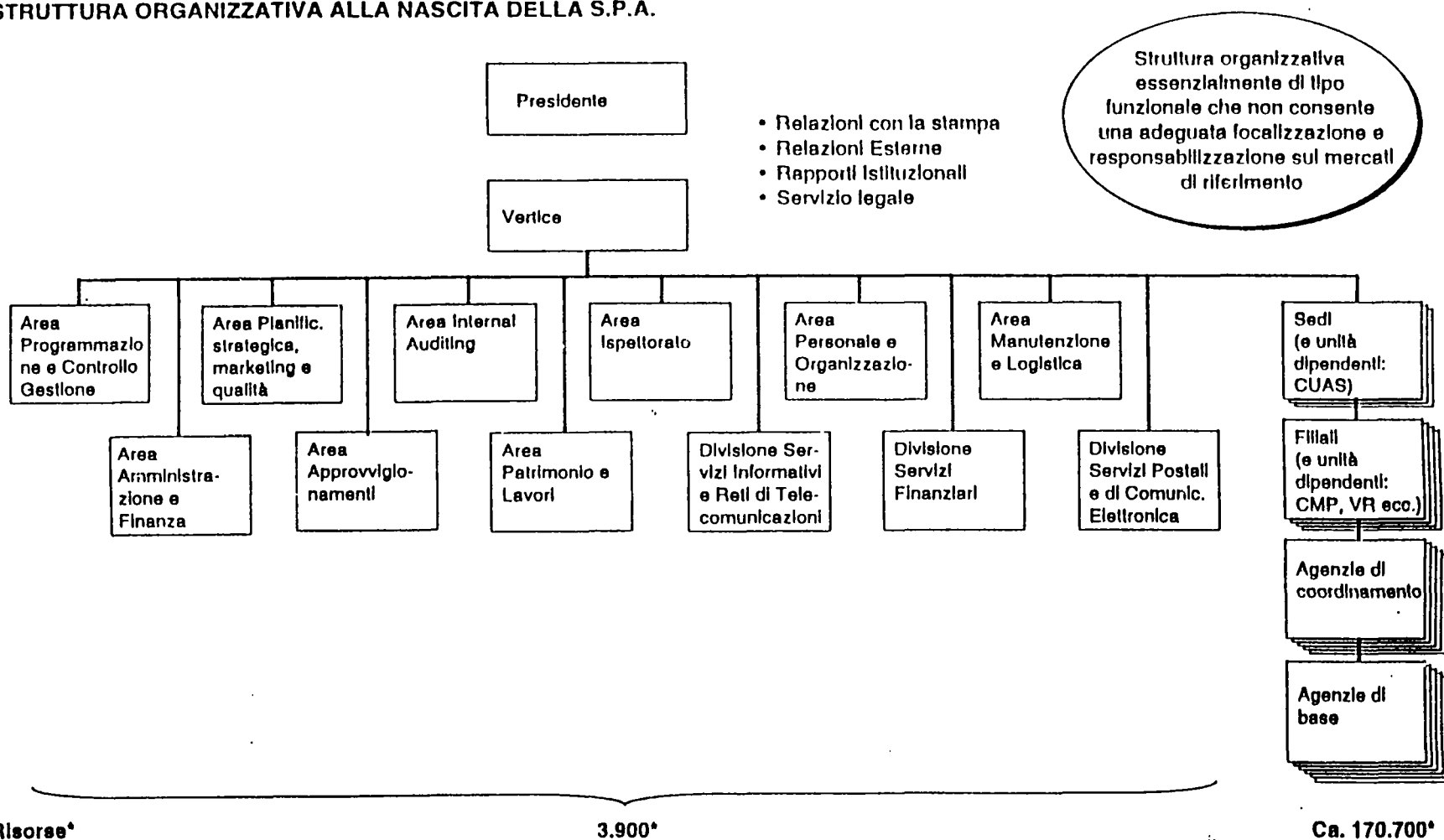
Il modello adottato si basa su due elementi organizzativi fondamentali, le **Divisioni**, con responsabilità di business, e le **Direzioni Centrali**, con responsabilità di orientamento e controllo, cui corrispondono specifiche missioni e caratteristiche funzionali: questa soluzione dovrebbe favorire la massima focalizzazione sulle singole aree d'affari, la graduale specializzazione dei processi produttivi e commerciali in relazione alle esigenze dei singoli mercati, la migliore efficacia nel governo della

Società, garantendo al contempo l'unitarietà complessiva della gestione aziendale.

Le Divisioni e le Direzioni Centrali dipendono direttamente dall'Amministratore Delegato; a queste si aggiungano taluni Servizi Centrali che rispondono al Presidente e all'Amministratore Delegato. In tale nuova articolazione, è **stato soppresso il posto di Direttore Generale**, così come raccomandato dalla Corte.

Il governo unitario della Società sarà assicurato, oltre che dal ruolo naturale dell'Amministratore Delegato nella definizione degli indirizzi strategici e operativi, da un **Comitato di Direzione** del quale faranno parte i responsabili delle Divisioni e delle Direzioni Centrali, secondo le seguenti rappresentazioni grafiche.

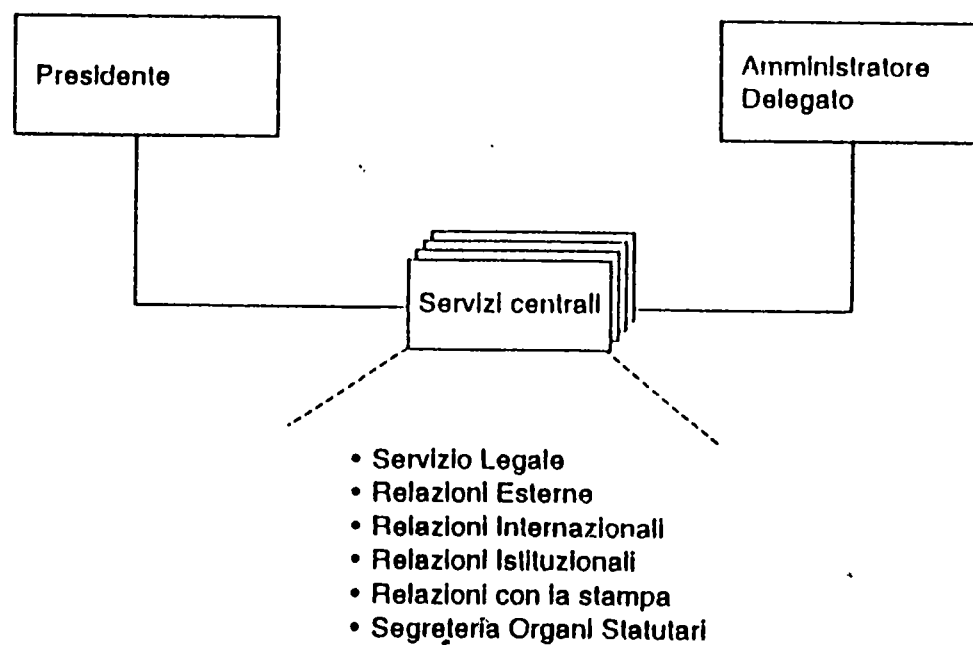
STRUTTURA ORGANIZZATIVA ALLA NASCITA DELLA S.P.A.



Unità disponibile al 1.5.1998

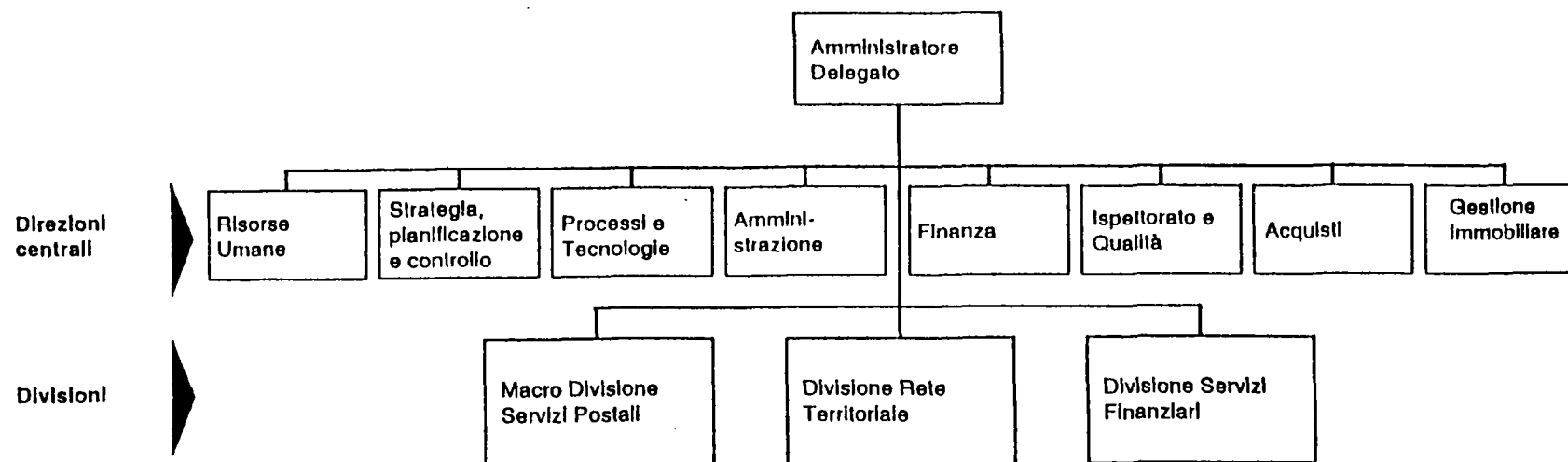
NUOVA STRUTTURA DELLE POSTE ITALIANE S.p.A.

a) Servizi Centrali non inclusi nelle Direzioni Centrali



NUOVA STRUTTURA DELLE POSTE ITALIANE S.p.A.

b) Direzioni Centrali e Divisioni



**L'UNITARIETÀ E LA GESTIONE DEL GRUPPO SUL TERRITORIO SONO GARANTITE ANCHE
ATTRAVERSO LE FUNZIONI DI STAFF**

