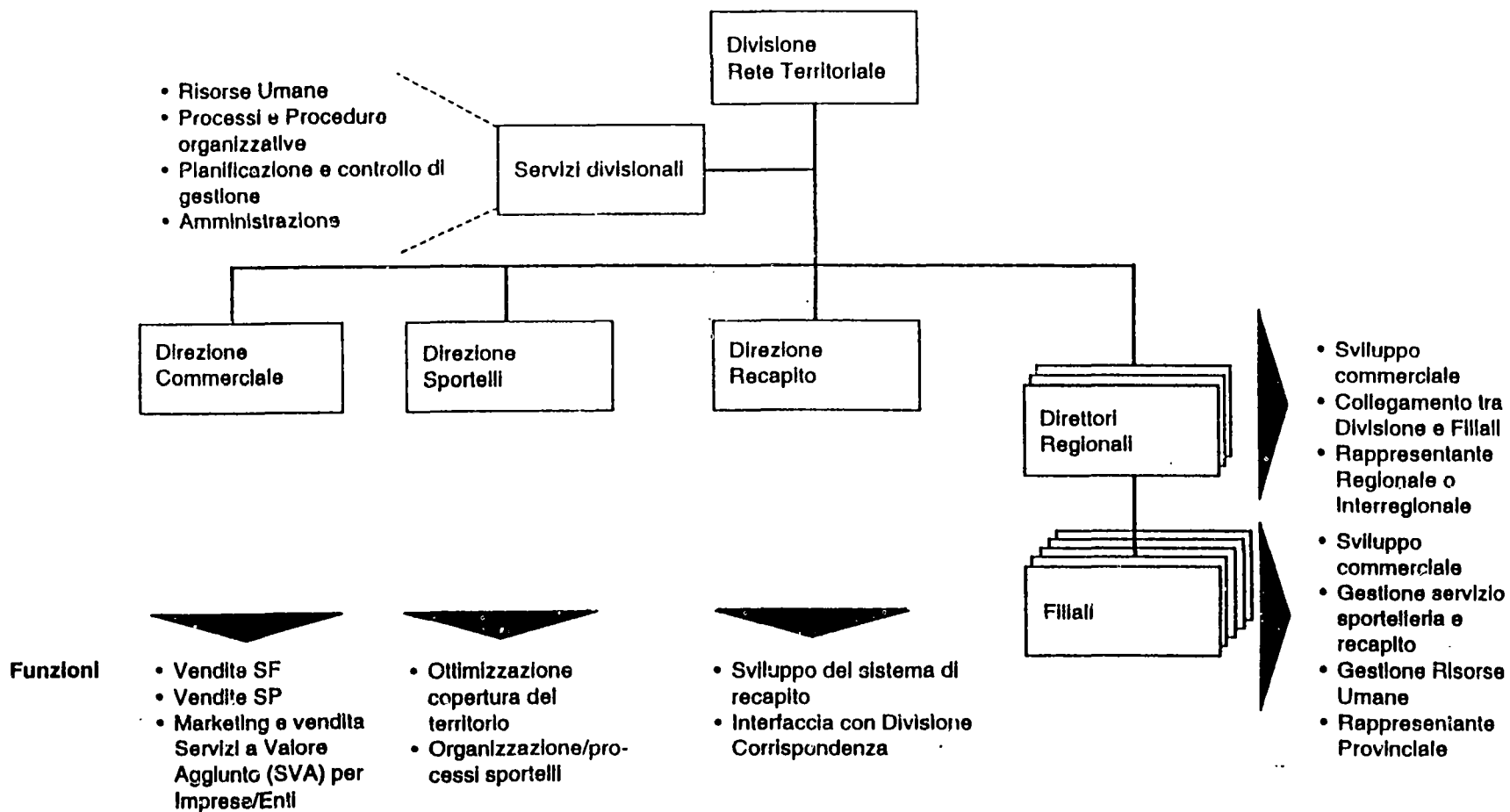


DIVISIONE RETE TERRITORIALE



CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE FILIALI

Obiettivi

- L'organizzazione deve garantire a ciascuna filiale:
 - Massa critica
 - Amplezza del controllo gestibile
- La struttura deve garantire possibilità di carriera ai responsabili delle Filiali

Filiali 1ª categoria

Filiali 2ª categoria

Filiali 3ª categoria

Criteria *

Ricavi diretti allo sportello ** Miliardi di lire	Bacino d'utenza Migliaia persone
---	-------------------------------------

>30

>500

15-30

250-500

<15

<250

La definitiva misura
in ricavi/volume
di traffico sarà introdotta dopo la
riorganizzazione, la definizione dei
prezzi di trasferimento
e la seguente pianificazione

- * A questi criteri potranno aggiungersene anche altri specifici
- ** Fatturato attuale, basato su commissioni per transazioni allo sportello

CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE AGENZIE POSTALI*

Obiettivi		Ricavi diretti sportello** Milioni lire	Bacino d'utenza Persone	Numero dipendenti Unità	Funzioni svolte		
					Sportelleria	Recapito	Ripartizione
- Organizzare gli Uffici Postali in base alle funzioni svolte/esigenze della clientela servita - Gestire in maniera specifica gli Uffici Postali che non si giustificano da un punto di vista economico (principalmente 4ª categoria)	Uffici Postali 1ª categoria	>2.000	>25.000	>50	✓	✓	✓
	Uffici Postali 2ª categoria	500-2.000	10.000-25.000	12-50	✓	✓	✓
	Uffici Postali 3ª categoria	100-500	2.500-10.000	6-11	✓	✓	—
	Uffici Postali 4ª categoria	<100	<2.500	0-5***	✓	✓	—

- * A questi criteri potranno aggiungersene anche altri specifici
- ** Fatturato attuale, basato su commissioni per transazioni allo sportello
- *** Le agenzie con zero dipendenti sono normalmente uffici temporanei aperti durante l'estate

5.11 La nuova struttura organizzativa, è in linea con i più innovativi modelli affermatasi negli ultimi anni in Europa, che vedono una netta differenziazione delle responsabilità per tipo di business nell'ambito delle varie aree di mercato in cui le aziende postali sono presenti ed intendono svilupparsi.

La riorganizzazione approvata dà vita a tre Divisioni dedicate ai tre settori prioritari di Poste Italiane: i servizi postali; i servizi finanziari e di pagamento; il sistema distributivo (viene costituita la Divisione rete territoriale). Ogni divisione avrà precise responsabilità sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione del cliente, sullo sviluppo e opererà in regime di separazione contabile e patrimoniale.

E' inoltre attribuita alle Divisioni ampia autonomia nella gestione delle proprie leve operative (marketing, commerciale, personale, logistica, etc.). Le Divisioni dovrebbero operare evidenziando chiaramente il risultato caratteristico dell'attività garantendo una corretta valutazione degli oneri legati alla fornitura del servizio universale. Sarà cura e responsabilità delle divisioni assicurare e garantire una elevata qualità del servizio e soddisfazione della clientela.

Per rispondere alla particolare ampiezza ed eterogeneità delle aree di attività e sviluppo presenti nel settore dei servizi postali nasce la Macro Divisione Servizi postali definita macro in quanto si articola in ulteriori cinque divisioni di prodotto:

- **Corrispondenza:** responsabile delle corrispondenze (corriere ordinario, prioritario, raccomandato, assicurato e corriere internazionale) e delle stampe.
- **Pacchi:** responsabile del traffico postale ordinario voluminoso e pesante.

- **Corriere espresso:** responsabile del mercato del corriere espresso nazionale ed internazionale sia per l'utenza privata (Postacelere) che per quella corporate (gruppo SDA).
- **Comunicazioni elettroniche:** responsabile della gestione dei prodotti di telecomunicazione tradizionali (telex, fax, telegrammi) e dello sviluppo di nuovi servizi di telecomunicazione in forma elettronica.
- **Filatelia:** responsabile della promozione e dello sviluppo del mercato filatelico.

Alla **Divisione Servizi finanziari** è attribuita la responsabilità dell'area dei prodotti e servizi finanziari (incassi e pagamenti, raccolta del risparmio, prodotti assicurativi, etc.) con la responsabilità di gestire direttamente l'offerta di prodotto, i centri di lavorazione relativi alle attività gestite e la gestione dei servizi logistici di trasporto.

Viene infine costituita la nuova **Divisione Rete Territoriale** nella quale confluiscono le attuali strutture territoriali. La nuova Divisione si configura come una unità di distribuzione, remunerata con commissioni per i servizi di raccolta e recapito svolti per conto della Divisione servizi postali e per la Divisione servizi finanziari.

Accanto alle Divisioni di business vengono costituite otto **Direzioni centrali**:

- **Risorse Umane;**
- **Strategia, Pianificazione e Controllo di Gestione;**
- **Processi e tecnologie;**
- **Amministrazione;**
- **Finanza;**
- **Ispettorato e Qualità;**
- **Acquisti;**
- **Gestione Immobili.**

Le Direzioni centrali hanno responsabilità di orientamento e controllo con l'obiettivo di garantire l'unitarietà di indirizzo aziendale ed il conseguimento di sinergie orizzontali tra le unità di business fornendo servizi di utilità comune a tutte le unità organizzative.

In seguito all'approvazione della nuova organizzazione basata sul modello divisionale viene meno la funzione di coordinamento svolta attraverso una Direzione generale.

- 5.12 La rete territoriale costituisce il "braccio operativo" dei servizi, dietro adeguato corrispettivo. I suddetti settori avranno una propria contabilità industriale ed analitica, in adesione alla citata direttiva comunitaria n. 97/67 del 15 dicembre 1997.

Sul territorio si avranno, tenendo conto dell'importanza dei bacini di utenza, le filiali di 1^a, 2^a e 3^a categoria e le agenzie di 1^o, 2^o e 3^o e 4^o livello; queste ultime concerneranno gli organismi postali operanti secondo criteri "sociali" per meglio garantire il servizio universale.

- 5.13 **Scompaiono le agenzie di coordinamento**, con susseguente **recupero di personale**, da destinare ai servizi operativi, ed **abbattimento dei costi di produzione** (affitto e manutenzione dei locali, strumentazione d'ufficio, oneri fissi di funzionamento ecc.), mentre le sedi vengono rimodulate e snellite per assicurare la massima funzionalità.

L'obiettivo mira al potenziamento del personale addetto alle diverse fasi di trattamento postale con particolare riguardo al servizio recapiti (portalettere).

C) Piano d'impresa

5.14 Le anzidette misure correttive sono completate dalla "riscrittura" del **Piano d'impresa**, come richiesto dalla Corte nella precedente relazione, il cui contenuto è stato illustrato dall'A.D. nella riunione del 22 luglio 1998 del C.d.A..

Obiettivi fondamentali del piano di impresa sono il raggiungimento di standard europei nei servizi postali e l'equilibrio di bilancio. In particolare per quanto riguarda il miglioramento della qualità viene definitivamente confermato il lancio del Corriere Prioritario - che garantisce la consegna della corrispondenza a livello nazionale nel giorno successivo a quello di impostazione nell'80% dei casi - per il quale si completerà entro il prossimo ottobre la fase sperimentale per partire nelle città capoluogo entro il 1998 giungendo ad essere operativo sull'intero territorio nazionale nei primi mesi del 1999.

Il piano di impresa prevede progetti e interventi che dovrebbero consentire il pareggio economico entro tre anni, secondo tappe di avvicinamento progressivo. Nel triennio gli investimenti previsti ammonteranno a 4.500 miliardi e, nello stesso periodo, il fatturato è previsto in crescita di circa 2.500 miliardi.

Sulla base dell'esame dei contenuti industriali e finanziari del piano, il Consiglio ha dato mandato al presidente e all'amministratore delegato di sottoporre all'azionista la risoluzione dei nodi normativi ed istituzionali che condizionano l'adozione del piano con particolare riguardo:

- alla definizione degli obblighi di universalità;
- alla attribuzione degli oneri derivanti dalle agevolazioni per l'editoria, enti locali, no profit etc;

- alla questione dei rapporti negoziali derivanti dai servizi di risparmio-tesoreria esercitati per conto della Cassa DDPP e del Ministero del Tesoro.

Per tutti questi temi sono state elaborate diverse soluzioni attuative basate su **trasparenza contabile e regole di mercato**. Il Consiglio di amministrazione tornerà ad esaminare il piano all'esito delle valutazioni del Ministero del Tesoro e del Ministero delle Comunicazioni.

Conclusivamente il **nuovo Piano** dovrebbe attenere ai seguenti profili d'intervento:

- riaffermazione della missione aziendale nei servizi postali e finanziari;
- diagnostica, strumenti, modalità e tempi di ridisegno organizzativo di ogni singolo business;
- ristrutturazione dell'offerta di prodotti e servizi ed impegni sulla qualità europea;
- risoluzione di alcuni presupposti (interventi esogeni) idonei a regolarizzare in conformità dell'art. 2, comma 2, della legge 71/94 i rapporti Poste-Tesoro riguardanti la regolazione dei flussi finanziari e la movimentazione dei fondi (Cfr. par. 3).

Il piano dovrebbe muoversi in armonia e coerenza con il "contratto di programma", scaduto il 31 dicembre 1996 che è, di fatto, in fase di proroga: e ciò allo scopo di rendere trasparente e giustificata la "contribuzione" statale (compensazioni finanziarie) per l'esercizio del **servizio universale**, il quale va finanziato principalmente con la gestione dei **servizi riservati postali** e di quelli **finanziari**, quest'ultimi da svolgere in piena osservanza della normativa europea.

D) Risanamento e sviluppo dei servizi postali e finanziari (acquisto SDA e Postel SpA)

5.15 Il processo di ammodernamento della rete e dei servizi postali fu avviato dal CdA nel 1996, anche se i risultati, **per la mancata corrispondenza dell'apparato al conseguimento degli obiettivi**, sono stati non particolarmente significativi specie nel settore postale, che avrebbe dovuto essere "rivitalizzato" in virtù del "Piano operativo postale" (POP), detto anche piano "200 giorni", elaborato nel 1996.

L'obiettivo del POP era quello di misurare la qualità dei servizi con riferimento ai tempi di recapito postale, alla luce dei tempi di consegna previsti dal contratto di programma del 17 gennaio 1995 e della "Carta della qualità del servizio pubblico postale" approvata con DPCM del 30 gennaio 1996.

In tale prospettiva, l'Ente si era impegnato a sviluppare e razionalizzare la rete postale, a rimodulare la rete di Tlc con l'interconnessione tra tutte le unità organizzative e gli uffici aperti al pubblico da attuarsi mediante un sistema informativo integrato interno e al servizio della clientela, nonché con altri sistemi informativi esterni, impegnandosi a coordinare, d'intesa con il Ministero delle Comunicazioni, la realizzazione del Programma di Investimenti (art. 3, comma 7 del Contratto di programma).

La prima fase di quest'ultimo programma (P.I.) - presentato al CdA il 30 marzo 1997 - comportava per il 1997 un finanziamento complessivo pari a £ 878,662 mld.

Il Collegio dei Revisori dei Conti, in ordine al suddetto programma, ebbe a rilevare (verbale n. 14/97 del 19 marzo 1997) **la mancanza della relativa copertura finanziaria**, non essendo intervenuta la rimodulazione degli stanziamenti relativi alla legge n. 39 del 1982 e alla legge 887 del 1984.

Con la trasformazione in S.p.A., in linea con le nuove strategie, i progetti di communication technology in fase di realizzazione sono stati oggetto di revisione critica, sia per adeguarli ai nuovi obiettivi strategici dell'Azienda, sia in ordine all'esigenza di anticipare la realizzazione degli stessi, al fine di accelerare i tempi del risanamento economico-finanziario dell'Azienda anche per effetto dei ritorni economici generati dall'investimento.

Si dovrebbe, in tal modo, disporre di una più efficiente struttura aziendale, maggiormente competitiva, migliorando gli standard quantitativi e soprattutto qualitativi dei prodotti e dei servizi, già elargiti, o di nuovi che l'Azienda sarà in grado di elargire, per soddisfare, una clientela sempre più esigente, nella consapevolezza che essa deve essere **fidelizzata**, anticipando per quanto possibile, le sue aspirazioni ed aspettative.

Gli obiettivi dei progetti sono:

- connettere, in rete geografica, i circa 14.000 uffici postali dell'Azienda realizzando in tal modo il processo di telematizzazione del flusso delle informazioni e del trattamento dei dati.
- ricostruire tutta l'infrastruttura informatica e collegamento in rete degli uffici postali, degli uffici interni, del CNED (Centro Nazionale Elaborazione Dati) e dei CCED (Centri Compartimentali Elaborazione Dati).
- rifacimento delle applicazioni correlate ai servizi finanziari che l'Azienda erogherà attraverso i suoi sportelli.
- gestione amministrativo-contabile del personale con corresponsione, in unica busta paga, dello stipendio e delle competenze accessorie.

L'esigenza di accelerare la realizzazione dei progetti trova anche riscontro nelle possibilità offerte da una tecnologia in continua evoluzione e nella consapevolezza che l'Azienda non può rischiare l'obsolescenza dei suoi progetti a causa di tempi troppo lunghi della fase realizzativa.

Uno degli obiettivi strategici infatti è quello di attuare un processo di razionalizzazione sempre più avanzato, considerando ogni possibilità percorribile per migliorare le performance e la competitività dell'Azienda nell'intento di contenere i costi di gestione, incrementare i ricavi e recuperare, in termini di efficienza ed economicità, il suo core business sviluppando al contempo nuovi settori ad alto valore aggiunto quali quelli finanziari, che contribuiscono a creare cash flow, valorizzando gli assest aziendali, anche in previsione del collocamento in borsa, e di eventuali alleanze strategiche con partners che possano far compiere all'Azienda quel salto di qualità necessario per poter competere sul mercato interno ed internazionale.

Il primo progetto di integrazione consiste nella **evoluzione della rete dati verso IP** modificare l'architettura della Rete verso tale modello consentirà di disporre in rete di servizi multimediali e di ottimizzare al tempo stesso la gestione delle LAN, attualmente in fase di installazione, per la informatizzazione dell'intera struttura delle Agenzie postali.

Dal punto di vista attuativo è prevista l'acquisizione di adeguate infrastrutture IP (router dipartimentali), e l'ampliamento della capacità di banda sui circuiti di trasmissione.

I costi aggiuntivi, per la modifiche proposte, sono stimati nell'ordine di 10 Mld. di investimento e 15 Mld/anno per la gestione (canoni di affitto, manutenzione, ecc.)

Il secondo progetto riguarda **"l'integrazione delle Reti Dati/Fonia"**; in questo caso l'obiettivo è quello della razionalizzazione e dell'ottimizzazione dei costi di trasmissione, in particolare i costi di gestione della fonia, che per effetto di tale intervento, si ridurranno di ca. 10Mld./anno.

Il progetto dal punto di vista attuativo è suddiviso in due step:

- Nel primo è previsto il collegamento dei PABX ai 10 nodi di transito già dotati di un modulo ATM mentre negli uffici postali minori (ca. 10.000) e medi (ca. 3.000) potrà essere utilizzata la esistente rete ISDN che consente due comunicazioni telefoniche contemporanee (canali B), nei grandi uffici (ca. 1000 con più di 10 impiegati), infine è previsto l'utilizzo di piccoli PABX.
- Nel secondo: (costo stimato = 10 Mld.) verrà completata la integrazione dati/fonia ed attuata la ottimizzazione delle apparecchiature di trasmissione dati mediante la realizzazione di ulteriori nodi ATM e di apparecchiature di integrazione su tutti i nodi ATM.

L'Azienda inoltre ha ritenuto improcrastinabile dare un forte segnale implementando i progetti, partendo con l'installazione, presso 1200 dei 4000 Uffici Postali a maggior traffico, di singole postazioni di lavoro di nuova tecnologia, utilizzando il nuovo software applicativo già sviluppato lo "Sportello leggero" per l'accettazione dei versamenti effettuati con la "Delega Unica", in attesa venga realizzato il nuovo "Sistema di Agenzia" previsto nel progetto 8.0 del P.G.O. (Piano Generale Operativo).

Tale azione ha coinvolto in maniera sinergica le strutture di progetto connesse quali: la Rete Dati, i 4000 Uffici Postali a maggior traffico e quelle dello Sviluppo software Bancoposta.

Contestualmente è iniziata la fase di formazione del personale, degli istruttori che, a loro volta, addestreranno e assisteranno, nelle rispettive Sedi, gli operatori di sportello.

Per assicurarsi l'entrata in esercizio dei 1200 sportelli, nei tempi e modi previsti, è stata inoltre istituita una "task-force" operativa con il compito di monitorare le varie fasi del lavoro per garantire il raggiungimento dell'obiettivo.

Lo stato di realizzazione dei progetti in questione può essere così
riepilogato (per il dettaglio Cfr. all. 13).

STATO DEI PROGETTI

Progetto	Cap.	Società aggiudicatrici	Investimenti Costi diretti (in MLD)	Data Avvio realizzaz.	Data entrata in esercizio	
					Vecchia Previs.	Nuova Prev.
Razionalizzazione e sviluppo della rete di trasmissione dati dell'ente Punti 1.1. - 1.2 del P G O	501 503 536	TELECOM ELSAG	145.6	02.97	7/1998	6/98
Razionalizzazione e sviluppo della rete di fonia e videofonia nei 400 edifici maggiori dell'Ente Punto 1.3 del P G O	554	RTI ALCATEL TELECOM	16.5	04/98	8/2000	6/99
Informatizzazione degli uffici postali a maggior traffico (n. 4000) per l'automazione al pubblico dei servizi finanziari Punto 2 del P G O	529/01 529/02 555	SIEMENS RTI	194.5	02.97	12/1999	6/99
Progetto 11 "Sportello leggero"		Personale interno dell'Azienda			Completato	
Informatizzazione degli uffici postali a minor traffico (n. 10 346) Punto 3.0 del P G O	555	Lotto 1 BULL L. 2. Digital Video Service L. 3: Olivetti	142.5	4/98	8/2000	6/99
Infrastruttura informatica di hw e sw di base e Lan c/o uffici interni Punto 4.2 del P G O Contratto n. 11994/65	555/01- 04	DIGITAL EQUIPMENT	25.7	11.96	Completato 28.05.98	11.98 (1)
Sistemi centrali di elaborazione potenziamento CNED e taluni CCED Punti 5.1 e 5.2 del P G O	529/01 529/02 555	RTI - IBM SEMEA Sist. Inf vi S.p.A.	17.9	12.96	Completato	
Adeguamento del Front-end processor, unità IBM 3746 PGO 374X		Telecom S.p.A.		18.11.97	20.09.98	
Razionalizzazione di tutti i CCED Punto 5.3 del P G O	529/01 529/02 -556	IBM RTI	34.4	02.98	6/1999	
Software applicativo Bancoposta Punto 8.1, 8.2 e 8.3 del P G O.	556	BANKSIEL	22.5	12.97	10/1999	In 690 giorni
Sistema informativo gestione del personale Punto 12 del P G O	556	FINSIEL RTI	1.5	06.97	28.04.98	

(1) E' stata concordata una estensione di 6 mesi del contratto per la fornitura ed interventi aggiuntivi.

5.16 Inoltre, fu avviata la **fase sperimentale del “corriere prioritario”**, al prezzo di £ 1.200, superiore a quello della corrispondenza ordinaria (£ 800). Il Ministro delle Comunicazioni, legittimato a stabilire la tariffazione dei servizi postali, in virtù anche della direttiva comunitaria n. 97/67 del 15 dicembre 1997 (in GUCE L 15/14 del 21 gennaio 1998) è intervenuto affermando che trattandosi di servizio riservato, le tariffe dovevano essere determinate ex art. 2, comma 22, legge 662/96.

La fase di sperimentazione del “corriere prioritario” è stata prorogata all’inizio del 1999.

5.17 In merito all’acquisto del **“Gruppo SDA”**, corriere espresso privato, al prezzo di £ 200 mld in virtù di un particolare contratto che prevede un “nuovo scenario operativo” si rileva quanto segue.

Il settore del corriere espresso è uno dei segmenti maggiormente strategici e redditivi del mercato postale per la “ricchezza” della clientela, per gli elevati tassi di crescita (+15%), per volume di fatturato (£ 3.500 mld).

In tale settore v’è stato, di recente, una agguerrita offensiva delle principali Poste europee (acquisto da parte dei tedeschi del 22,5% di DHL International; dei francesi del 100% del Jet Worldwide Express; degli olandesi del 100% di TNT), mentre la presenza delle Poste Italiane, prima dell’acquisto, era caratterizzata, malgrado lo sviluppo della rete postale (15.000 uffici disseminati sul territorio nazionale), da ricavi esigui (£ 161 mld nel 1997), da una limitata quota di mercato (inferiore al 5%) e da scarsa redditività.

5.18 L'acquisto del "Gruppo SDA"⁴ dovrebbe consentire di attuare il progetto di integrazione tra Postacelere e SDA⁵ nell'intento di:

- contrastare la concorrenza estera;
- diventare leader sul mercato nazionale;
- sviluppare importanti sinergie con altre aree di attività postali (ad es. Postel)
- coadiuvare lo sviluppo delle Poste ed il suo collocamento sul mercato azionario nel prossimo quinquennio, al più tardi.

L'impegno finanziario derivante dall'acquisizione è fronteggiato con un'operazione di "acquisition financing" (finanziamento a medio periodo erogato da un pool di banche e garantito dal cespite acquisito).

L'operazione è stata perfezionata entro il 30 giugno 1998 e potrebbe prevedere anche una successiva cessione di una quota di minoranza della "Nuova SDA" operante sul piano internazionale.

Sul piano giuridico, non è dato, allo stato, esprimersi sulla congruità del prezzo, a causa anche della carenza di parametri nazionali od internazionali, mentre sotto il profilo della sana gestione finanziaria, l'acquisizione si colloca nel quadro delle scelte discrezionali rimesse all'esclusiva valutazione degli organi di gestione sociali (AD e CdA), non rilevandosi nella fattispecie manifesti elementi di assoluta irrazionalità e

⁴ Il gruppo SDA, secondo le informazioni fornite dall'A.D., è il terzo operatore, a livello nazionale nel mercato del corriere espresso (collo fino a 30 Kg) con un fatturato di circa £ 300 mld nel 1997, con una quota del 12%, e presenta gli ulteriori connotati:

- è leader in Italia nel mercato dei servizi del settore bancario ed assicurativo (circa £ 100 mld), deducendo il 75% del mercato;
- nel 1997, il MOL si è stabilito a £ 20 mld con un utile netto di circa £ 2,5 mld;
- il MOL per il 1998 è stimato tra £ 25 e 30 mld;
- l'indebitamento finanziario netto è inferiore a £ 30 mld;
- al 31 dicembre 1997 il numero dei dipendenti ammontava a circa 800 unità;
- opera attraverso 4 società principali (SDA Express Courier s.r.l.; B.S. Fast Cargo s.r.l.; Transcoop s.r.l. ed International Courier s.r.l.) e dispone di una rete di 90 filiali in tutto il territorio nazionale.

⁵ Tale progetto è caratterizzato dai seguenti elementi:

- consolidamento societario del "Gruppo SDA";
- apporto al "Gruppo SDA" delle attività di Postacelere;
- individuazione dei prodotti da commercializzare con i diversi marchi,
- progressiva abilitazione della rete sportelli alla vendita del prodotto;
- possesso della proprietà SDA di un "pacchetto" azionario, di entità non definita.