

Il conseguente impatto sul risultato industriale si traduce in minori ricavi pari a oltre 1100 miliardi come si rileva dalla tabella che segue.

INCIDENZA MANOVRA FINANZIARIA 1997 RISPETTO AI RISULTATI DI ESERCIZIO	
MINORI RICAVI/MAGGIORI ONERI:	
chiusura c.c.p. Ministero del Tesoro	- 810 mld
minori compensazioni per servizio universale	- 270 mld
rimodulazione convenzione Cassa DD. PP.	- 201 mld
maggiori oneri previdenziali	-269 mld
Totale oneri	- 1540 mld
MAGGIORI RICAVI/MINORI ONERI:	
incremento fondo agevolazioni editoria	110 mld
copertura oneri movimentazione fondi	320 mld
Totale ricavi	430 mld
TOTALE INCIDENZA	- 1110 MLD

fig.3 andamento ricavi da Stato nel 1997

La distinta analitica di tali partite, riportata in tabella, evidenzia in modo complessivo gli effetti della manovra includendo:

- per 810 miliardi minori ricavi legati alla remunerazione della giacenza sui conti correnti postali in conseguenza della chiusura dei conti intestati al Tesoro (art.2 c. 21 legge n.662 del 1996) ed utilizzati per il pagamento delle pensioni. Al riguardo giova rilevare che per tale voce il deficit di entrata è parzialmente compensato dagli effetti della manovra tariffaria relativa ai conti correnti già prospetticamente

prevista sin dal primo piano di riassetto economico e finanziario presentato all'inizio del quadriennio ed andata a regime nel corso del 1997;

- per 201 miliardi minori ricavi in conseguenza della rinegoziazione della convenzione che regola la remunerazione dell'attività di raccolta del risparmio postale svolta dall'Ente per conto della Cassa Depositi e Prestiti;
- per 269 miliardi maggiori oneri legati all'aumento dei contributi previdenziali a carico dell'Ente, stabilito dalla stessa legge n.662 del 1996;
- per 270 miliardi minori compensazioni per la gestione dei servizi a carattere sociale rispetto all'appostazione in bilancio dell'esercizio precedente.

Ne deriva che, ove il quadro dei rapporti in essere con cliente Stato non avesse risentito delle esigenze generali di contenimento della finanza pubblica, il risultato della gestione caratteristica sarebbe stato pari, per il 1997, alla differenza tra il primo margine che il conto economico registra (-1.430 miliardi) e i 1.110 miliardi sopra indicati, consentendo un sostanziale riequilibrio della gestione (con un risultato operativo negativo per soli 320 miliardi) a conclusione della vicenda

istituzionale di riforma, anche al netto degli effetti del rinnovo contrattuale 96/97 e del recupero dell'effetto inflattivo del biennio 94/95.

Resta il fatto che le sollecitazioni derivanti dalla manovra di finanza pubblica hanno accentuato le politiche aziendali volte per un verso al controllo dei costi di produzione (i costi di gestione diversi dal personale hanno potuto subire una diminuzione per circa 150 miliardi), per altro verso all'incremento dei ricavi da mercato.

E' implicito infatti che al di là degli effetti immediati di contenimento dei costi di produzione, non comprimibili ulteriormente se non a danno della qualità dei servizi, il definitivo recupero sul bilancio dell'Ente degli effetti delle scelte di contenimento del deficit statale, non potrà che derivare da una politica di sviluppo dei ricavi da mercato, già intrapresa dall'Ente attraverso una strategia di diversificazione di gamma che ha interessato tanto il comparto postale quanto quello dei servizi finanziari e distributivi, con risultati che non potevano peraltro essere immediati in termini di ricavi.

Le conseguenze che ne derivano per l'azionista della costituenda Società per azioni sono indicate nel Piano di impresa deliberato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente nella seduta del 30 novembre 1997, che rappresenta l'atto di maggior rilievo programmatico adottato nel corso dell'esercizio.

Una conferma dell'approccio gestionale suindicato si ritrova nell'evoluzione nel corso dell'esercizio dei comparti ove l'azienda opera.

2.1 SERVIZI POSTALI

Nel settore si registra una linea di tendenza positiva (figura 4), grazie all'azione combinata dell'andamento del traffico e degli aggiustamenti dei prezzi di alcuni servizi, apportati a valere dal mese di maggio 1997 ed orientati, piuttosto che alla copertura delle perdite, al riequilibrio rispetto ai costi efficienti di produzione.

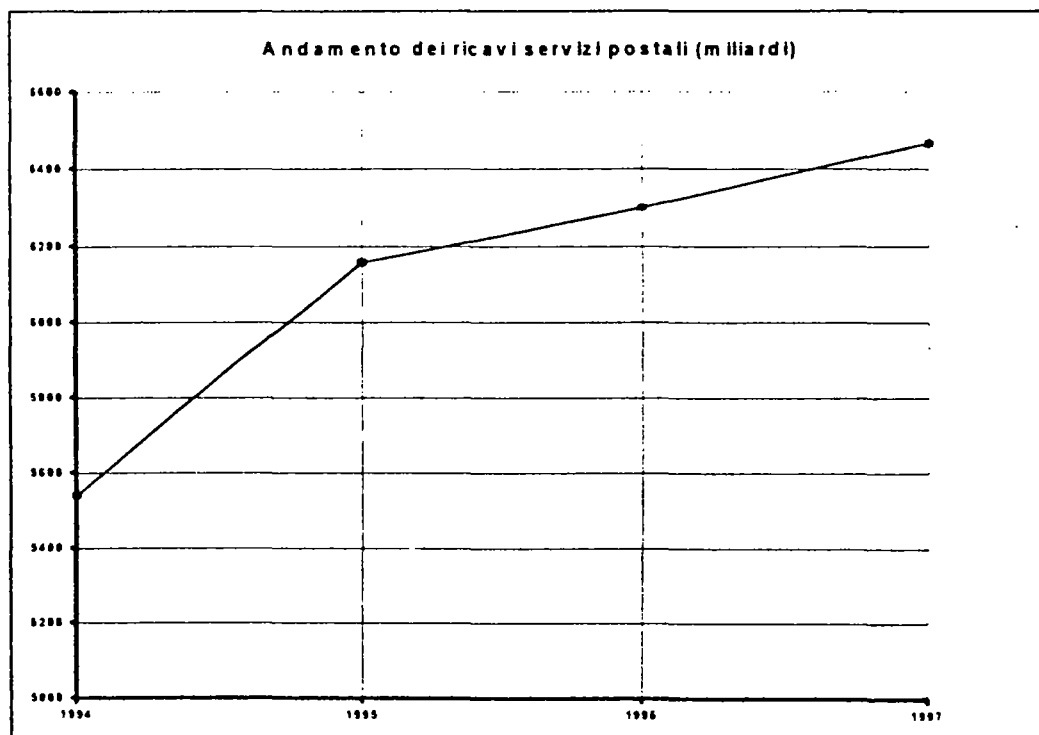


figura 4 - ricavi postali

L'andamento del traffico si presenta complessivamente positivo nel bilanciamento tra sostanziale tenuta dei servizi tradizionali e incremento dei servizi ad alto valore aggiunto.

Le principali innovazioni riguardanti il comparto postale destinate, una volta a regime, ad incrementare i ricavi da mercato, vanno ricondotte:

- ad una strategia di ammodernamento e diversificazione dei prodotti del recapito. Rientrano in quest'ambito l'avvio sperimentale del corriere prioritario (delibera del Consiglio di Amministrazione n. 65 del 15 ottobre 1997) e del servizio di postacelere urbano, in sperimentazione sull'area urbana di Milano dal 1° dicembre 1997 e consistente nel recapito di oggetti postali garantito nelle 24 ore all'interno dell'area urbana (delibera n.70 del 19 novembre 1997). E' programmata in corso d'anno al progressiva estensione su 50 capoluoghi di provincia. Il servizio prevede (novità assoluta per l'organizzazione postale italiana) la possibilità del ritiro a domicilio degli oggetti postali.
- ad una strategia intesa all'acquisizione e alla fidelizzazione della clientela business. Rientrano in quest'ambito le convenzioni stipulate con Diners Club S.p.A. (delibera del Consiglio di Amministrazione n.58 del 25 settembre 1997) e con American Express Europe Limited (delibera del Consiglio di Amministrazione n.67 del 19 novembre 1997)

per l'utilizzo delle carte di credito come strumento di pagamento dei servizi Postacelere nazionale e internazionale, la convenzione sottoscritta con la Società ENEL S.p.A. per il recapito delle fatture commerciali postalizzate (delibera del Consiglio di Amministrazione n.64 del 15 ottobre 1997) e la convenzione stipulata con la Federazione Italiana Editori Giornali per la postalizzazione di pubblicazioni periodiche (delibera Consiglio di Amministrazione n.64 del 15 ottobre 1997).

Riguardo alla partita delle compensazioni per gli oneri di servizio universale occorre ricordare che la Direttiva del Governo conferma la necessità di riconoscere all'Ente il corrispettivo per gli obblighi di servizio universale nel settore del recapito postale in ciascun esercizio e in relazione ai costi effettivamente sostenuti. Tutto questo non ha potuto sinora trovare attuazione nel corso del 1997 in assenza di copertura finanziaria da parte dello Stato. L'Ente, a fronte dell'avvenuto assolvimento di tali obblighi di servizio, nella fase attuale continua a mantenere peraltro la sua pretesa creditoria basata su precisi fondamenti normativi contenuti in norme di legge (art.27 legge n.478 del 1978) e nello stesso Contratto di Programma (art.6). Contratto la cui ragione giustificativa poggia sull'esistenza di reciproche obbligazioni giuridicamente vincolanti tra le parti. Ove l'obbligazione non fosse assolta tempestivamente, l'integrità del bilancio dell'azienda ne risentirebbe,

poiché si produrrebbe una corrispondente perdita, assolutamente non imputabile ad andamenti aziendali.

2.2 SERVIZI FINANZIARI

Per i servizi finanziari l'andamento dei ricavi risente, come si è già detto, della forte riduzione intervenuta sul fronte dei ricavi "da Stato", che rappresenta ad oggi il principale cliente del bancoposta.

I ricavi da mercato, per contro, hanno fatto registrare nel 1997 un complessivo miglioramento, venendo a costituire un solido punto di partenza per lo sviluppo dei servizi in relazione all'implementazione delle procedure di informatizzazione ed altri incisivi interventi destritti in dettaglio nei piani di investimento allegati al Piano di Impresa già menzionato.

Anche nel settore dei prodotti finanziari e della distribuzione al dettaglio sono state attuate, nel corso del 1997, alcune importanti azioni di modernizzazione, in particolare si intende fare riferimento:

- alle convenzioni stipulate con le Società American Express Services Europe LDT (delibera del Consiglio di Amministrazione n.16 del 24 aprile 1997) e con Diners Club S.p.A. (delibera del Consiglio di Amministrazione n.54 del 4 settembre 1997), con cui si è dato avvio al collocamento delle carte di credito presso gli sportelli postali, ampliando in tal modo la gamma di prodotti allo sportello. E' prevista la

domiciliazione degli estratti conto su conto corrente postale: l'intento è quello di conseguire uno sviluppo dei conti correnti, pur nella salvaguardia della natura di "strumento di cassa" che il conto corrente postale tuttora riveste, in una situazione (che certamente esula dalle potestà decisorie delle Poste) di pressoché totale impermeabilità rispetto al sistema dei pagamenti bancario.

- alla differenziazione dei tassi di interesse corrisposti a particolari categorie di correntisti (persone fisiche; lavoratori dipendenti o pensionati che richiedono l'accreditamento delle proprie competenze; enti e aziende pubbliche con credito minimo non inferiore a 3 miliardi) , con previsione di condizioni di maggior favore su base convenzionale per Società, associazioni di categoria ed enti fatturatori che intendano usufruire di pacchetti completi di servizi accessori (rendicontazione magnetica; servizio scarti zero; emissione di assegni; triturazione dei certificati di accreditamento; trasmissione dati contabili e disposizione pagamenti in via telematica su linea dedicata o commutata; domiciliazione incassi), come da delibera del Consiglio di Amministrazione dell'Ente n.13 del 17 aprile 1997.
- alle convenzioni stipulate con TELECOM e ENEL che regolano l'erogazione da parte delle Poste Italiane di servizi accessori al servizio base di conto corrente postale (delibera del Consiglio di Amministrazione n.55 del 4 settembre 1997) .

- all'avvio delle operazioni di collocamento e di distribuzione dei valori mobiliari emessi da Ente pubblici territoriali e da Società per azioni al cui capitale sociale lo Stato partecipa direttamente o indirettamente, mediante partecipazione, quale Cassa incaricata, ai Consorzi di Offerta Pubblica di Vendita di titoli azionari e obbligazionari (delibera del Consiglio di Amministrazione n.23 del 27 maggio 1997) ,
- alla sottoscrizione della convenzione con TELECOM ITALIA MOBILE S.p.A. per la vendita delle TIM CARD (carte prepagate ricaricabili) presso le agenzie postali (delibera del Consiglio di Amministrazione n.57 del 25 settembre 1997).

Il complesso delle azioni di modernizzazione e di ampliamento di gamma descritte sono mirate ad ampliare l'area dei ricavi da mercato. Gli effetti sul conto economico sono ancora relativamente modesti e potranno essere visibili solo se all'azienda verrà consentito di operare senza i limiti attuali (ad es. nel collocamento azionario e di ogni altra forma di risparmio gestito) che condizionano strettamente i volumi intermediabili e, in conseguenza, le relative commissioni.

2.3 I SERVIZI TELEGRAFICI

I servizi di telecomunicazione che l'Ente eroga (telegrammi e telex) rivestono, come noto, carattere di recessività nel

panorama delle tecnologie della comunicazione, e sono soggetti ad una rapida quanto ineluttabile obsolescenza tecnologica. Nondimeno sussiste, per questi servizi di cui un'analisi economica consiglierebbe la dismissione, obbligo di erogazione in considerazione del loro carattere di universalità.

L'andamento dei ricavi nel quadriennio è in costante contrazione.

La separazione contabile, realizzata su dati di bilancio 1996, registra una perdita nel settore di 125 miliardi. Si tratta di perdite a carattere strutturale: la rete telegrafica, che comporta per l'azienda ragguardevoli oneri, non evitabili per la natura pubblicistica ed obbligatoria del servizio, è stata ridimensionata già nel corso del 1996 ed è attualmente ad un livello non ulteriormente in relazione ai suddetti obblighi.

In seno alla nuova Società per azioni spetterà all'azionista valutare la compatibilità di tale situazione complessiva con la logica di equilibrio industriale propria della S.p.A.

3 IL NUOVO PROFILO DI IMPRESA: ASPETTI GIURIDICI E GESTIONALI

E' stato completato il nuovo contesto di regole previste dalla legge istitutiva come presupposto necessario a conferire all'organizzazione postale un profilo di impresa. Le Poste Italiane sono oggi una entità distinta dall'apparato della pubblica amministrazione ed operano con il massimo grado di autonomia permesso da altre leggi e disposizioni normative di vario grado tuttora in vigore.

In tale contesto assume particolare rilievo la nuova architettura contabile, impiantata su basi civilistiche. Il sistema contabile delle Poste Italiane permette oggi una verifica in chiave economica dell'attuazione dei piani aziendali. Gli atti contabili e le comunicazioni (relazione semestrale e bilancio civilistico certificati da una Società di revisione) sono quelle previste per le società quotate in borsa.

3.1 LA SEPARAZIONE CONTABILE

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ente, nella seduta del 18 febbraio 1998, ha approvato la metodologia della separazione contabile del conto economico dell'Ente per l'esercizio 1996, certificata dalla Società di revisione Reconta Ernst & Young, adempiendo con ciò, al

termine di un lungo processo di elaborazione, oltre che ad una esigenza conoscitiva di valenza assolutamente primaria per la definizione delle strategie aziendali, anche a precisi obblighi contrattuali e legislativi, il cui adempimento viene sollecitato da ultimo dall'autorità vigilante in sede di approvazione dei Bilanci 1995 e 1996 dell'Ente Poste Italiane (nota del Ministro delle Comunicazioni n.GM/78/98 del 19 febbraio 1998).

Già il contratto di programma sottoscritto con il Ministro delle Poste e Telecomunicazioni il 17 gennaio del 1995 impegnava l'Ente ad adottare un sistema di contabilità analitica, che consentisse in particolare la verifica della insussistenza di sussidi incrociati tra servizi universali e non, contribuendo inoltre alla individuazione dei costi per la determinazione delle tariffe da applicare a ciascun servizio.

L'obbligo per l'Ente di "tenere registrazioni contabili separate, isolando in particolare i costi e i ricavi collegati alla fornitura dei servizi erogati in regime di monopolio legale da quelli ottenuti dai servizi prestati in regime di libera concorrenza", è inoltre stabilito dalla Legge n.662 del 1996 (collegata alla finanziaria 1997 - art. 2 comma 19).

Infine, l'art. 4 della Direttiva concernente le linee guida per il risanamento dell'Ente Poste Italiane, approvata dal Consiglio dei Ministri nella seduta del 14.11.1997, al punto 2 dispone l'attuazione di un sistema di separazione contabile che rifletta la distinzione tra area dei servizi di

recapito postale, e connessi, e area del bancoposta e che permetta l'elaborazione di distinti conti economici per ciascun centro di costo, attraverso l'assegnazione ad ogni area di tutti i costi sostenuti, delle attività patrimoniali sulla base dell'utilizzo prevalente.

In ambito comunitario l'obbligo di adottare la separazione contabile viene stabilito in capo agli operatori postali pubblici dalla Direttiva n.97/67/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo, concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio, definitivamente approvata il 15 dicembre 1997.

E' evidente come, in considerazione della complessità organizzativa e funzionale della struttura postale, l'impianto di un sistema di separazione contabile abbia richiesto tempi e risorse ingenti. Sono state avviate sin dal 1995 le seguenti attività:

- predisposizione del Piano dei Conti dell'Ente in modo da conciliare le esigenze della contabilità generale civilistica con quelle della contabilità analitica per settore produttivo;
- predisposizione del budget annuale, che prevede da parte di ogni Centro di Responsabilità Economica, la quantificazione dei costi della produzione/vendita dei singoli servizi e dei corrispondenti ricavi e quindi la possibilità di costruire la contabilità per centri di costo;

- la realizzazione del Sistema Informativo Interno per la gestione di tutto il sistema economico - finanziario dell'Ente;
- un organico progetto di studio per la messa a punto di un sistema di contabilità industriale, quale presupposto indispensabile per la costruzione di conti separati per servizio sulla base delle attività sviluppate per il suo svolgimento.

E' stato necessario emanare un bando di gara riservato alle imprese qualificate nel settore del controllo di gestione aziendale ed analisi dei processi (supplemento alla G.U. n° 145 del 23.6.1995). L'appalto - concorso è stato aggiudicato al raggruppamento di Imprese Ernst & Young Consultants - Reconta Ernst & Young, che ha realizzato il progetto applicando la metodologia dell'Activity Based Costing (ABC) avvalendosi anche del supporto di personale interno all'Ente preventivamente selezionato e formato.

La metodologia ABC, utilizzata per la determinazione del costo dei servizi, è stata mutuata per soddisfare anche gli adempimenti previsti per la separazione contabile.

La scelta di avvalersi di tale strumento trova fondamento soprattutto nella realtà produttiva, strutturale ed organizzativa dell'Ente che è caratterizzata:

- da un preponderante ammontare di costi comuni: i costi del personale ad esempio, rappresentano circa l'85% del totale dei costi;

- da una realtà organizzativa ove l'erogazione dei servizi avviene attraverso un sistema di sportelli (Agenzie) che forniscono indistintamente pressoché tutti i servizi delle Poste Italiane;
- da attività congiunte finalizzate alla produzione di differenti servizi; ad esempio l'attività di trasporto e recapito interessa sia la corrispondenza (servizi postali) sia i telegrammi (servizi di telecomunicazione) sia il servizio di rendicontazione dei conti correnti (servizi di bancoposta).

La metodologia dell'ABC è finalizzata, in particolar modo, a ripartire ed imputare come se fossero "diretti" anche i costi "indiretti", riferendosi al modello organizzativo delle attività.

Lo strumento suddetto consente di ottenere - per ciascun servizio erogato - conti economici nei quali le singole componenti di costo anziché riferirsi alla natura della spesa (acquisti, personale, prestazioni, ecc.) richiamano la tipologia di attività o i processi (es.: accettazione, trasporto, recapito, ecc.) che concorrono alla produzione di un servizio.

Per ragioni di coerenza contabile tra i conti economici dei servizi e dei settori e la struttura del bilancio d'esercizio, i dati relativi ai singoli servizi risultanti dalla applicazione della metodologia ABC sono stati allineati all'impostazione del bilancio d'esercizio e cioè trasposti in conti economici annuali per settori di spesa.

Per quanto riguarda invece i ricavi dei singoli servizi, essi sono stati desunti dalle risultanze della contabilità generale che analiticamente già individua buona parte degli stessi; i ricavi o proventi non direttamente

attribuibili a specifici servizi sono stati allocati con logiche di ripartizione coerenti con quelle applicate per i costi nell'applicazione della metodologia ABC.

Allo stato attuale la separazione contabile predisposta dall'Ente alloca direttamente ricavi per il 97% del conto economico, il residuo 3% viene imputato ad una voce residuale "Altri prodotti".

Per lo sviluppo del progetto di ABC e conseguentemente per la separazione contabile l'Ente, in mancanza di un sistema contabile integrato, in corso di predisposizione sulla base della metodologia ampiamente diffusa, nota come SAP R3, ha utilizzato il supporto informatico Hyperion per l'acquisizione dei dati gestionali relativi ai ricavi, costi e volumi di produzione dei Centri di Responsabilità Economica. La relativa procedura è stata, come detto, certificata da parte della Società Reconta.

Dai risultati della separazione contabile emergono alcune indicazioni strategiche di assoluto rilievo, di cui si darà conto nel prosieguo della presente relazione.

L'azione di modernizzazione dell'intera struttura aziendale è proseguita altresì attraverso l'elaborazione dei dati di produttività e redditività dei punti vendita e l'avvio di un sistema informativo contabile economico - finanziario dell'Ente. Il sistema di contabilità che ne scaturisce risulta