

imputabili al primo esercizio della Poste Vita Spa pari a £. 67.954,4 milioni.

Conti dei profitti e delle perdite riassuntivi					
Prospetto n. 47					
PERDITE E SPESE	1 ^a Esercizio	2 ^a Esercizio	3 ^a Esercizio	4 ^a Esercizio	5 ^a Esercizio
1 - R.M. eserc. preced. a carico cass.ri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2 - Premi ceduti ai rassicuratori	1583,9	2192,8	2727,1	3350,6	4079,5
3 - Somme pagate per sin. liquidati	536,6	2432,0	5390,2	9146,0	13726,9
4 - Somme pagate per riscatti liquidati	683,0	4716,6	9699,0	16517,7	24285,5
5 - Spese acquisizione portafoglio	1604,4	2302,9	2960,3	3698,1	4529,1
6 - Oneri per provvigioni d'incasso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7 - Altri oneri per acquisiz. Portafoglio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8 - Oneri comuni di organizzazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9 - R.M. a fine di esercizio	57606,5	129628,9	213729,4	307647,0	414645,0
10 - Oneri patrimoniali e finanziari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11 - Spese generali di amm.ne	5920,0	4836,3	6046,6	5518,3	6525,0
Totale perdite e spese	67954,4	146109,4	239552,6	345877,7	467790,0
23 - Utile dell'esercizio	0,0	4114,9	9305,7	17418,7	23859,0
Totali	67954,4	150224,4	248858,3	363296,5	491649,0
Conti d'ordine	4311,1	9549,0	15873,9	23467,9	32548,1
Totali a pareggio	72265,5	159773,4	264731,3	386764,4	524197,1
PROFITTI E RENDITE	1 ^a Esercizio	2 ^a Esercizio	3 ^a Esercizio	4 ^a Esercizio	5 ^a Esercizio
1 - R.M. a chiusura eserc. precedente	0,0	57606,5	129628,9	213729,4	307647,0
2 - Premi ed accessori incassati nell'esercizio	60342,3	83.74,7	105262,9	129538,0	156870,5
3 - R.M. a carico cessionari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4 - Provv.acqu. a carico cessionari	797,0	299,4	267,2	311,7	364,5
5 - Provv.incasso a carico cessionari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6 - Sinistri a carico cessionari	255,8	824,1	1452,3	2160,9	2994,7
7 - Proventi patrimoniali e finanziari	4051,4	7653,7	12176,8	17481,8	23592,6
8 - Sopravvenienze attive	61,8	65,9	70,2	74,7	79,6
Totale profitti e rendite	65508,4	150224,4	248853,3	363296,5	491649,0
11- Perdita dell'esercizio	2446,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	67954,4	150224,4	248858,3	363296,5	491649,0
Conti d'ordine	4311,1	9549,0	15873,0	23467,9	32548,1
Totali a pareggio	72265,5	159773,4	264731,3	386764,4	524197,1

(in milioni)

4.3 Con riferimento alla **Società POSTEL SPA** nel corso del 1998 si sono compiuti i passi necessari per consentire il trasferimento del servizio PT Postel a Poste SpA e per rendere operativa detta Società, individuando le modalità tecniche più opportune per il trasferimento dei complessi aziendali che, al momento, svolgono il servizio PT Postel sia in Poste Italiane che in ambito Elsag Bailey, nonché le modalità di finanziamento delle attività della società, definendo inoltre i patti parasociali che disciplineranno i futuri rapporti fra i due azionisti.

Una vicenda rilevante concernente la Postel SpA sulla quale la Corte deve riferire è quella riguardante la situazione del procedimento (A/218) avviato con delibera del 4 dicembre 1997 dall'Autorità Antitrust per "abuso di posizione dominante" nei confronti dell'allora Ente Poste Italiane, per presunte infrazioni all'art. 3 della legge n. 287/90.

La denuncia è stata presentata da un concorrente di Postel, il Consorzio Risposta - costituito da diverse società, fra le quali, la Società Send Italia - con il proposito di operare nel mercato del servizio di posta elettronica ibrida. In generale il servizio di posta elettronica viene distinto in "pura", se generata e consegnata elettronicamente, "ibrida" se è generata elettronicamente, stampata e consegnata tradizionalmente.

L'abuso di posizione dominante è stato denunciato in relazione ai seguenti comportamenti:

- mancata pubblicazione delle condizioni tecniche ed economiche di accesso alla rete postale di trasporto e recapito;
- gestione diretta del servizio di Posta Elettronica ibrida PT Postel, senza attuare una contabilità separata, generando un'illegittima commistione tra servizi in monopolio e servizi in concorrenza;
- fornitura del servizio di Posta Elettronica ibrida a prezzi sotto costo e, perciò, con possibili effetti predatori a danno della concorrenza.

L'istruttoria si è chiusa, con delibera del 17 dicembre 1998 dell'Autorità Garante della concorrenza e del mercato, contro la quale il Consiglio di Amministrazione delle Poste SpA (nella riunione del 3 febbraio 1999) ha dato mandato di ricorrere al Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio per l'annullamento, previa sospensione del provvedimento.

L'Antitrust ha sostanzialmente archiviato la principale contestazione mossa alla Società ossia quella di svolgere il servizio di posta elettronica a prezzi definiti "predatori".

Gli uffici del Garante hanno rilevato che la Posta elettronica ibrida è un servizio a valore aggiunto e, in quanto tale, liberalizzato. Essa, pertanto, non può essere compresa nell'ambito del servizio universale, né essere soggetta a riserva, ed è irrilevante che essa comprenda la fase del recapito, cioè un'attività che è parte integrante del servizio postale universale e riservato.

Secondo la Società la liberalizzazione della posta elettronica riguarda il contenuto di telecomunicazione e stampa, ma non il servizio di recapito postale connesso. A parere della Società il recapito della corrispondenza epistolare di provenienza elettronica è indistinto da quello ordinario, di cui è parte integrante e non ha valore aggiunto che si possa inserire tra i prodotti liberalizzati.

L'abuso di posizione dominante riguarda, secondo il Garante, invece, l'utilizzo da parte di Poste SpA della rete postale, capillarmente diffusa su tutto il territorio nazionale, per la fornitura del servizio PT Postel a prezzi di recapito che risultano "significativamente più convenienti" rispetto a quelli praticati da altri operatori di posta elettronica ibrida, che svolgano in proprio la fase di smistamento, costituendo così una pratica discriminatoria in violazione dell'art. 3 lettere b) e c) della legge n. 10 ottobre 1990, n. 287 (Norme per la tutela della concorrenza e del mercato).

Con il Decreto ministeriale 18 febbraio 1999 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 1 marzo 1999, n. 49) il Ministro delle Comunicazioni ha autorizzato, in via transitoria, la Società Poste Italiane - con decorrenza dal 1 marzo 1999 - all'espletamento del servizio di recapito degli invii di posta elettronica ibrida. Tale decreto stabilisce le condizioni e le modalità per l'accesso dei grandi fornitori dei servizi di posta elettronica alla rete postale per il recapito degli invii generati mediante l'impiego di mezzi telematici e trasformati in messaggi cartacei.

Nelle more delle determinazioni tariffarie del NARS (Nucleo di consulenza per la regolazione dei servizi di pubblica utilità), la tariffa è stata fissata provvisoriamente nel precitato decreto (Cfr. art. 6) anche in attesa dell'adozione del regolamento ministeriale che dovrà essere emanato in materia di posta elettronica ibrida, dopo che sarà recepita nell'ordinamento nazionale la direttiva comunitaria n. 97/67/CE del 15 dicembre 1997 (concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio).

- 4.4 L'operazione di acquisizione del pacchetto di controllo della SDA si colloca nel settore del corriere espresso che rappresenta uno dei segmenti in crescita del mercato dominato da soli operatori stranieri.

Le principali aziende postali europee hanno già avviato un processo di espansione in questa direzione, infatti, le Poste olandesi hanno acquisito il 100% di TNT, le Poste tedesche il controllo della DHL e le Poste francesi il 100% di Jet Worldwide Express.

E' sintomatico ricordare che il gruppo SDA ha ricevuto offerte di acquisto da parte delle Poste tedesche, olandesi e francesi e che le prime due sono già presenti sul territorio italiano attraverso DHL e TNT/TRACO.

Le Poste Italiane sono presenti in questo settore attraverso "Postacelere" ma non hanno raggiunto una quota di mercato significativa.

Con l'acquisizione del gruppo SDA la Società Poste Italiane si vuol collocare in un contesto di accelerazione, di crescita e di possibile conquista di un' importante quota di mercato, in stretta correlazione con quel target di clientela affari estremamente significativa perché in genere ricca.

Le ragioni ora esposte hanno indotto il Consiglio di Amministrazione ad anticiparne la trattazione senza attendere il completamento del Piano di Impresa, sede naturale in cui collocare tale iniziativa.

Pertanto, il Consiglio di Amministrazione della Società Poste SpA convocato, con urgenza, il giorno 21 maggio 1998 ha discusso e deliberato l'autorizzazione all'acquisizione del pacchetto di controllo del gruppo SDA. L'urgenza della convocazione si è resa necessaria per consentire a Poste Italiane SpA di formulare la propria lettera di offerta entro la suddetta data, in quanto la scadenza di cessione, inizialmente prevista dai venditori per il 15 maggio u.s. è stata posticipata di una settimana proprio per consentire a Poste Italiane di formulare la sua proposta.

Per fronteggiare l'impegno finanziario derivante dall'acquisizione della SDA (220 miliardi), l'A. D. ha ritenuto di poter attingere alla liquidità della Società ma, il vero obiettivo è quello di realizzare un'operazione bancaria a sé stante di "acquisition financing", ossia un finanziamento a medio periodo erogato da un pool di banche e garantito dal pacchetto azionario della stessa società acquisita.

Successivamente, il Piano di Impresa 1998-2002 (approvato nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 7 ottobre 1998) ha dedicato ampio spazio all'acquisizione di SDA da parte delle Poste

Italiane SpA (Cfr. pag. 84 e successive del Piano di Impresa 1998-2002 Executive Summary).

In data 15 luglio 1998 l'Autorità Garante per la concorrenza ed il mercato ha comunicato alla Società di aver deliberato, nella seduta del 10 luglio 1998, di non procedere all'avvio dell'istruttoria sull'operazione di acquisizione del gruppo SDA da parte di Poste Italiane, in quanto essa non dà luogo a costituzione o rafforzamento di posizione dominante tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza.

Le principali aziende del gruppo SDA sono:

- la **SDA Express Courier** (Servizio espresso) che ha una forte vocazione commerciale, infatti si affidano al suo servizio oltre 40.000 clienti. Nel 1997 si è concretizzata in 15 milioni di spedizioni e 207 miliardi di fatturato. Occupa 476 dipendenti.
- La **Transcoop** che opera esclusivamente nel mercato bancario (per il trasporto documenti); nel 1997 ha realizzato 5 milioni di spedizioni, con un fatturato pari a 63 miliardi.
- La **Fast Cargo**, attiva nei settori espresso e bancario, che nel 1997 ha avuto un fatturato di 47 miliardi ed ha movimentato circa 2.500.000 spedizioni.
- La **International Courier**, detiene oltre 21 partecipazioni in piccole/medie società operanti nel settore del corriere espresso. E' una società operativa e, soprattutto, finanziaria. Nell'esercizio 1997 ha fatturato 13 miliardi di lire.

Il progetto strategico relativo all'integrazione tra SDA e Postacelere è un progetto di complementarietà, che prevede un'ulteriore specializzazione di Postacelere sul mercato dei privati e di SDA sul mercato delle imprese.

Al riguardo il Piano di Impresa prevede per il mercato interno :

- l'aumento degli uffici abilitati all'accettazione del servizio Postacelere dagli attuali 1.400 a 4.500 nei prossimi 3 anni, con un'estensione dell'orario di apertura;
- l'affidamento delle spedizioni Postacelere al gruppo SDA per tutte le operazioni logistiche, fino alla consegna incluso il tracking & tracing;
- la creazione di un call center (numero verde) presso SDA per le informazioni in tempo reale al cliente Postacelere sulla propria spedizione;
- l'utilizzo del sito Internet che (oltre a fornire informazioni sul servizio) offre la possibilità di controllare direttamente lo status della spedizione;
- la presenza di video terminali a disposizione della clientela nei principali centri Postacelere.

Per il **mercato internazionale export**, il progetto prevede:

- l'aumento degli uffici abilitati all'accettazione;
- l'utilizzo di SDA da parte di Postacelere come fornitore dei collegamenti di linee primarie tra i 1.400/4.500 sportelli Postacelere e i gateway presso gli aeroporti di Roma e di Milano;
- la rinegoziazione con gli attuali partner internazionali delle condizioni economiche e di efficienza e l'eventuale scelta di nuovi partner.

Per il **mercato internazionale import**, il progetto prevede l'utilizzo di SDA per il ritiro delle spedizioni presso i due gateway presso gli aeroporti di Roma e Milano, a cui faranno seguito tutte le operazioni logistiche, inclusa la consegna ai destinatari.

Nella ricerca di sinergie questo progetto prevede l'affidamento alla SDA di tutte le attività logistiche di Postacelere successive all'accettazione, cioè lo smistamento, il trasporto ed il recapito con effetti positivi in termini di riduzione dei costi e di ottimizzazione delle strutture aziendali. Tutte le persone che verranno **"risparmiate"** nella logistica di

Postacelere saranno destinate a coprire le carenze di cui l'Azienda soffre nel settore del recapito e negli sportelli.

- 4.5 Di estremo interesse è la joint-venture tra Computer Associates (CA) e le Poste Italiane SpA, segnalata al CdA nella seduta del 7 aprile 1999.

Questo accordo, sotto forma di consorzio con attività interna, prevede la partecipazione con il 51% (Poste Italiane) e il 49% (Computer Associates): l'operazione fa parte del Piano di Impresa ed ha lo scopo di collegare in rete i 14 mila uffici postali italiani mediante l'acquisizione di un adeguato supporto nella costruzione dei centri regionali di controllo (10) previsti per la gestione dei sistemi informativi e di telecomunicazione della Società.

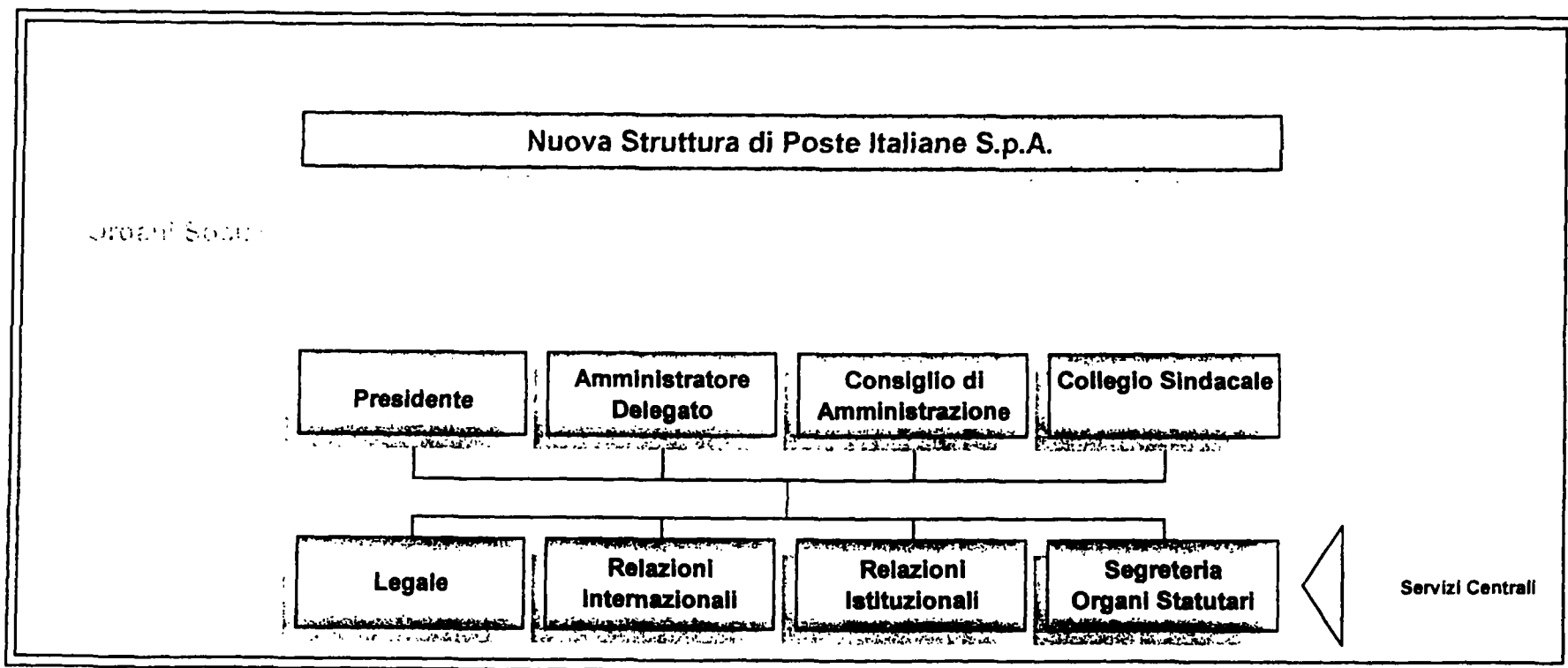
La rete sarà monitorata 24 ore su 24, attraverso un centro nazionale e 10 centri regionali, grazie alla avanzata tecnologia di C.A. che consentirà di gestire sistemi complessi. Poste Italiane metteranno a disposizione le apparecchiature informatiche, il software di base ed il personale, mentre C.A. fornirà i suoi prodotti software, il progetto, l'assistenza nella messa in opera dei centri regionali e del centro nazionale, affiancando il personale delle Poste Italiane con tecnici esperti che forniranno la necessaria formazione: e tutto ciò a titolo gratuito, secondo l'informativa della Società. In proposito, la Corte si riserva di riferire nella prossima relazione, appena avrà acquisito gli elementi complementari e gli sviluppi concreti dell'intesa.

- 4.6 La nuova strategia dell'A.D mira invece ad "allargare" il mercato, per "valorizzare" la rete postale anche al fine di sollevare lo Stato da ulteriori oneri finanziari.

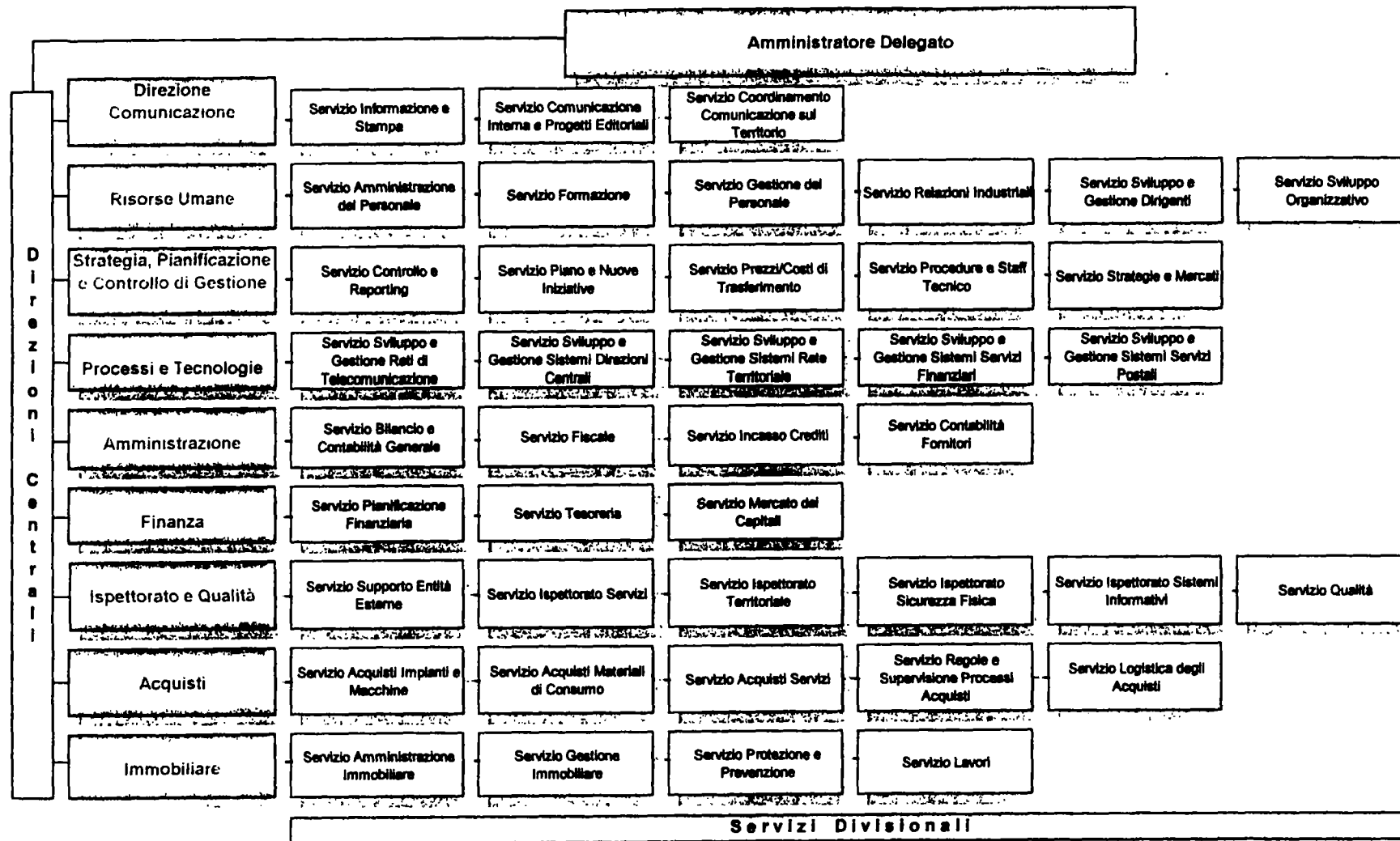
In tale quadro, v'è anche l'iniziativa di "Postamat" val dire di un prodotto finanziario che dovrebbe permettere di incrementare i depositi postali e, quindi, i ricavi del settore finanziario.

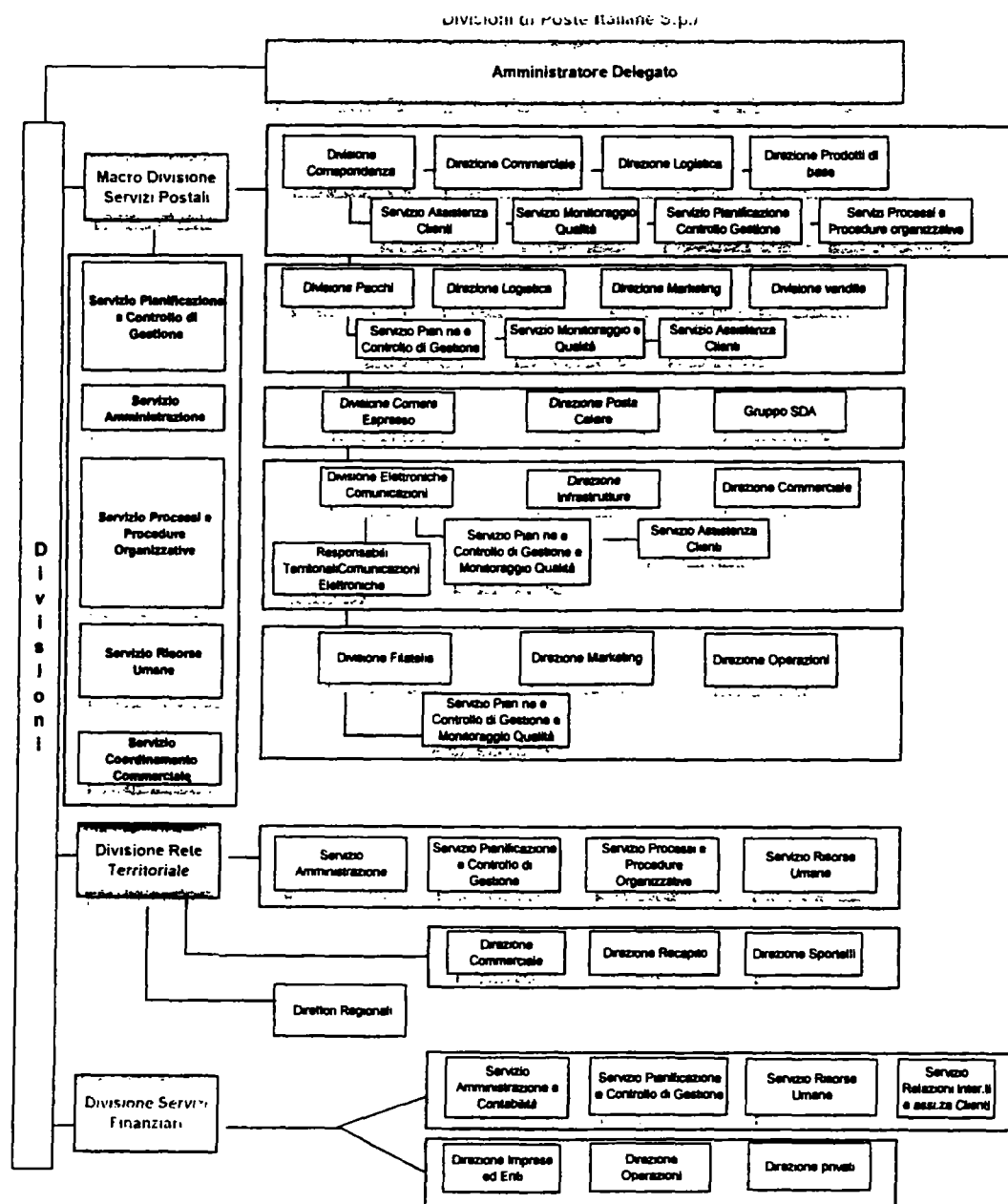
B) Organizzazione e finanza

- 4.7 Tra i principali provvedimenti adottati dal CdA, su proposta dell'AD, vanno annoverati quelli riguardanti il nuovo modello organizzativo, il cui connotato "scorrevole" ha consentito di apportare molteplici rettifiche al disegno iniziale (Cfr. All. 4.2) per meglio fronteggiare da un lato i compiti connessi con l'attività tradizionale da eseguire in un quadro sburocratizzato fondato sulla "politica dei risultati" e dall'altro le complesse, articolate, incisive azioni scaturenti dal processo di modernizzazione e di ripianamento economico-finanziario.
- 4.8 Il nuovo modello organizzativo s'ispira sostanzialmente al "**sistema divisionale**" impostato sulla ripartizione della gestione in tre aree, pienamente autonome, operanti nel settore postale, finanziario e della rete territoriale.
- 4.9 A tali divisioni si aggiungono le Direzioni centrali con responsabilità di orientamento, di amministrazione e finanza, di controllo, di indirizzo, di gestione delle risorse umane, di semplificazione dei processi operativi e di informatizzazione della rete.
- 4.10 In una schematizzazione, alla presente data, l'organizzazione della società si presenta come segue:



Direzioni Centrali di Poste Italiane S.p.A.





4.11 Il nuovo modello organizzativo prevede il superamento della funzione di **Direttore Generale, che, come auspicato dalla Corte, risulta soppressa**, in quanto ridondante e non compatibile con le moderne articolazioni operative.

Ad avviso della Corte, l'attuale organizzazione sembra meglio corrispondere ai criteri di sana gestione finanziaria, a condizione di assicurare la massima semplicità e snellezza operativa nonché la necessaria precisione e chiarezza dei costi di gestione delle singole divisioni, nell'intento di non alterare i rapporti con lo Stato in ordine agli oneri da assumere per la determinazione delle compensazioni del servizio universale, le quali debbono "scontare", per essere armonizzate con il diritto europeo e nazionale, "i vantaggi" procurati dall'esercizio delle altre gestioni (finanziarie, tlc ed altre).

4.12 Mentre l'articolazione delle divisioni postali e finanziarie non hanno fatto insorgere gravosi problemi, l'attuazione della divisione territoriale – che costituisce la grande innovazione organizzativa – è apparsa difficoltà, dovendosi passare da un sistema burocratico di organizzazione ad un modello imprenditoriale, imperniato sulla produzione del "valore d'impresa".

Ciò ha richiesto un complesso di interventi di vasta portata per pervenire ad un assestamento finale che è ancora lungi dal realizzarsi.

4.13 In tale moderno scenario si è provveduto a suddividere le **filiali** delle grandi città (Milano, Roma ecc.) in più entità in modo da incrementarle di unità passando da 99 a 139 filiali, secondo la suddivisione di cui all'All. n. 4.3.

4.14 I maggiori limiti del vecchio modello organizzativo, così come individuati dalla stessa Azienda, vengono di seguito rappresentati:

- A. **accentramento decisionale** nelle Direzioni Centrali che ha generato la deresponsabilizzazione in periferia con conseguente rallentamento dei processi decisionali e non ha consentito la focalizzazione delle necessità periferiche, l'attribuzione di responsabilità sui business associata alle necessarie autonomie gestionali, la motivazione e la gestione delle singole unità operative;
- B. **frammentazione della catena logistica** tra strutture centrali e Rete Territoriale, senza alcun responsabile del livello di servizio e di costo complessivo;
- C. **frammentazione della gestione dell'informatica** in troppe unità di Direzione Centrale, Rete e, talvolta, società esterne che ha generato un livello di automazione/informatizzazione insufficiente in quasi tutti i punti della catena produttiva (in particolare per gli Uffici Postali e per il Bancoposta) e una scarsissima integrazione delle infrastrutture Hardware, Software e di Telecomunicazione tra sistemi postali e resto dell'azienda;
- D. **carenza delle competenze interne** in tema di marketing e gestione delle vendite sia in Centro sia nella Periferia;
- E. **sistemi di gestione per obiettivi** (Management by objectives-Mbo) e **sistemi di incentivazione** che risultavano solo abbozzati per i dirigenti e in una prima fase di lancio per i quadri ed il personale impiegatizio.

4.15 Per lo sviluppo del disegno del nuovo modello organizzativo l'Azienda ha inteso tenere conto sia dei limiti e delle criticità rilevate nella vecchia struttura sia dell'esperienza dei paesi europei più avanzati in termini di efficienza e comparabili all'Italia in quanto a dimensioni geografiche o del mercato postale (Germania, Francia, Gran Bretagna e Olanda) in cui

il principio organizzativo prevalente è quello di una disaggregazione della Posta in unità di business ben definite.

Le **caratteristiche** più rilevanti del modello organizzativo proposto dall'A.D. al Consiglio di Amministrazione, e da quest'ultimo approvato nella riunione del 22 luglio 1998, sono la massima **focalizzazione** sui singoli "business", la graduale **specializzazione dei processi** produttivi e commerciali sulle esigenze dei singoli mercati, la **riduzione** della complessità di governo delle Poste Italiane con la creazione di unità di business più snelle e governabili.

Gli aspetti innovativi più importanti sono la **separazione** delle **responsabilità di business**, di cui sono titolari le Divisioni, dalle **responsabilità di orientamento e controllo del Gruppo**, di cui sono invece titolari le Direzioni Centrali, ma soprattutto il **passaggio da una logica di operatività per funzioni e mansioni, ad una logica di operatività per unità di business e per responsabilizzazione sui risultati**.

4.16 Il processo di cambiamento organizzativo è stato articolato in tre tappe successive intese a mobilitare e coinvolgere l'intera organizzazione di Poste Italiane S.p.A.:

A. la progettazione e il lancio del nuovo modello organizzativo (aprile-luglio 1998);

B. lo sviluppo in dettaglio del nuovo modello e la migrazione dalla vecchia alla nuova struttura (settembre 1998-gennaio 1999);

C. la messa a regime della nuova organizzazione e la riorganizzazione completa delle unità operative (entro dicembre 1999).

Elementi fondamentali del modello adottato, dipendenti direttamente dall'Amministratore Delegato, sono le Divisioni e le Direzioni Centrali. Inoltre rispondono unitamente al Presidente e all'Amministratore Delegato cinque Servizi Centrali - Legale, Relazioni

Esterne, Relazioni Internazionali, Relazioni Istituzionali e Segreteria degli Organi Statutari - cui è stata affidata la specifica missione di supportare il Presidente e l'Amministratore Delegato nella gestione dei rapporti istituzionali e con le entità esterne all'Azienda (Autorità, Mass-Media, Organismi internazionali ecc.). Tali Servizi potranno essere eventualmente accorpati in un momento successivo.

Per ogni Divisione sono previsti alcuni servizi di supporto e di interfaccia con le Direzioni Centrali - Risorse Umane, Processi e Procedure Organizzative, Pianificazione e Controllo di Gestione ed Amministrazione - che rispondono funzionalmente a queste ultime e gerarchicamente ai responsabili di Divisione.

ATTIVITA' FORMATIVA SVOLTA NEL 1998

4.17 Con riferimento al personale, quale risorsa essenziale dell'azienda postale, il Piano di Impresa 1998-2002 si pone come obiettivo principale quello di sviluppare una vera cultura di impresa, in grado di supportare le nuove strategie competitive di Poste Italiane. Lo stesso Piano di Impresa, nel precisare che gli anni passati sono stati caratterizzati da una gestione inadeguata del personale, prevede di aumentare considerevolmente sia gli stanziamenti in formazione, che dovrebbero passare dai 15 miliardi del 1997 a poco meno di 200 nell'arco del quinquennio 1998-2002, sia la spesa effettiva. L'aumento degli stanziamenti annuali dovrebbe consentire, secondo il Piano di Impresa, di migliorare la formazione professionale in campo tecnico, commerciale e manageriale.

In tale ottica, il nuovo *Servizio Formazione* della Direzione Centrale Risorse Umane ha avviato e realizzato nel corso del 1998 alcuni progetti