

nell'area dei sistemi e procedure gestite a supporto dei Servizi Finanziari, Postali, di Comunicazione Elettronica, salvo la necessità di piccoli adeguamenti dei software di gestione delle presenze del personale presso le strutture periferiche, con un impatto di spesa valutabile in qualche decina di milioni.

Per quanto concerne il sistema di contabilità, il Software SAP/R3 è in grado di riconoscere il cambio di data del nuovo millennio.

La valorizzazione del patrimonio immobiliare

Il Piano d'Impresa evidenzia come il patrimonio immobiliare delle Poste si caratterizzi per eterogeneità delle tipologie di beni ed elevata dispersione sul territorio.

Si tratta di un patrimonio di considerevole valore utilizzato in modo continuativo e stabile per lo svolgimento delle attività produttive dell'azienda.

In particolare gli uffici postali, diffusi su tutto il territorio, rappresentano il luogo di contatto con la clientela e rivestono perciò un ruolo decisivo nel concorrere a determinare l'immagine esterna dell'azienda.

Nell'ambito della riorganizzazione attuata, la gestione centralizzata del patrimonio immobiliare è stata affidata alla Direzione Centrale Immobiliare, che ha intrapreso una serie di iniziative volte al censimento, alla conservazione, alla valorizzazione e alla vendita degli immobili.

E' stata presentata al Consiglio di Amministrazione la proposta di dismissione di un primo lotto di 84 immobili per un valore di circa 105 miliardi di Lire.

Questo lotto fa parte di un primo gruppo di 164 beni non strumentali, a vocazione commerciale, già liberi o di prossima disponibilità di cui, a seconda delle ipotesi di valorizzazione, si propone la vendita o la messa a reddito. A tal fine è stato istituito un osservatorio del mercato immobiliare in stretto contatto con i maggiori istituti di ricerca nel settore immobiliare.

Nel corso del mese di aprile del 1999 è stato dato inizio alla vendita dei 9.187 alloggi per il personale individuati dalla legge 560/93, dopo il completamento degli atti propedeutici alla vendita stessa, tra cui l'attribuzione delle rendite catastali, la revisione delle rendite già attribuite, la convenzione con il Consiglio del Notariato e con le Banche per ridurre al minimo gli oneri di trasferimento e gli interessi passivi sui mutui.

E' in fase di definizione la procedura informatica per il monitoraggio delle locazioni attive e passive. L'iniziativa tende sia all'ottimizzazione della gestione dei fitti attivi mediante la rendicontazione centralizzata di canoni e morosità, sia al contenimento del costo delle locazioni passive mediante la revisione di contratti in essere.

Progetto Lay out - Riconfigurazione e riqualificazione delle agenzie postali.

E' stato realizzato il progetto di massima per la riconfigurazione degli uffici postali, mentre è in corso l'organizzazione dei dati tecnici e l'informatizzazione delle planimetrie di tutte le sedi che saranno interessate da tale processo.

Presso la sede centrale di Roma sono stati realizzati i prototipi di due uffici postali (tipologie *piccolo* e *medio*) con le nuove caratteristiche di configurazione degli spazi e distribuzione degli arredi.

E' in corso la fase di progettazione definitiva del progetto *Lay out*, che prevede le prime realizzazioni su alcune agenzie di Roma e Milano entro luglio del corrente anno.

E' stato inoltre realizzato il prototipo del chiosco informativo e operativo

che, in circa quindici esemplari, dovrà essere approntato nelle località interessate dalle manifestazioni del Giubileo.

Investimenti nella logistica postale

In questo ambito il piano di investimenti è proteso:

- ad aumentare in misura considerevole l'efficienza della struttura produttiva;
- razionalizzare i cicli produttivi in modo da incidere in misura significativa sulla qualità del servizio.

Reingegnerizzazione della nuova rete logistica della corrispondenza

Il progetto della nuova rete logistica è orientato principalmente a:

- sviluppare un *master plan* della nuova rete, mediante la definizione degli scenari principali sulla base di un modello di ottimizzazione al calcolatore, e, successivamente, verificarne la fattibilità dal punto di vista operativo;
- sviluppare il nuovo modello operativo dei Centri di Meccanizzazione Postale (CMP).

Il piano di riorganizzazione, iniziato nel corso del 1998, ha comportato l'avvio di numerosi progetti volti, in particolare modo, al potenziamento e all'ammodernamento dei centri di meccanizzazione postale presenti sul territorio. In particolare sono stati studiati interventi mirati sui due centri considerati strategici di Roma e di Milano.

Il progetto prevede l'introduzione di nuove linee di lavorazione in aggiunta o sostituzione di quelle esistenti e consente:

- il raddoppio della potenzialità degli impianti;
- l'introduzione di una nuova filosofia operativa di lavorazione meccanizzata, continua e gestita sull'intero ciclo operativo senza l'intervento manuale;
- una maggiore flessibilità operativa per la gestione automatizzata dei due flussi principali: Prioritario e Ordinario.

A regime sarà possibile ottenere un consistente abbattimento dei costi di produzione e contemporaneamente il miglioramento della qualità del servizio.

Particolare attenzione è altresì rivolta all'automazione dei due centri manuali di Ancona e di Trento, al potenziamento dei centri di Venezia, Padova e Firenze, nonché all'introduzione della codifica automatica (OCR) nei CMP che attualmente ne sono sprovvisti e nei CPO a maggior traffico.

Nuova logistica stampe

Per quanto concerne il prodotto "Stampe" sono stati previsti interventi per l'attuazione di una nuova rete logistica, in particolare :

- La containerizzazione;
- Un sistema informatico denominato GIRSI per la restituzione elettronica alle società editrici dei dati relativi alle stampe non recapitate.

Il progetto ha inoltre l'obiettivo di riprogettare i processi operativi interni. Per questo sono state effettuate approfondite analisi dei processi produttivi nei centri di: Romanina, CMP San Lorenzo, Milano Roserio, Palermo, Firenze, Padova e Bologna.

Per il CMP di Milano Roserio è già in corso l'intervento di potenziamento e ammodernamento dell'impianto di meccanizzazione stampe attraverso:

- l'introduzione di appositi lettori OCR e di codici a barre;
- l'aumento della capacità oraria e del numero di uscite dell'impianto attuale.

I risultati attesi sono: l'aumento della potenzialità della Rete meccanizzata; il miglioramento della qualità del prodotto in uscita; la riduzione dei costi di produzione;

Nuova rete trasporti

Il piano di riorganizzazione avviato nel '98 da Poste Italiane prevede, tra l'altro, la riprogettazione della Rete dei Trasporti con la conversione del trasporto postale da rotaia a gomma, e la conseguente restituzione di locali ed aree ubicate in ambito ferroviario.

5 Il Personale

La tabella che segue indica l'incidenza del costo del personale sui conti della Società.

	ricavi della produzione (in miliardi)	costi della produzione (in miliardi)	numero 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.

I dati mostrano la sostanziale costanza, nel tempo, del rapporto tra costi del personale e ricavi (attorno al 90%) e i costi di produzione (prossimo all'80%). mentre la produttività, intesa come ricavi per addetto, è purtroppo stabile nonostante la contrazione del numero degli addetti, scesi di circa 10.000 unità nel triennio, e gli effetti della manovra tariffaria.

Il Piano di impresa prevede di risanare i conti della Società soprattutto attraverso la crescita del fatturato e dei volumi, senza interventi di grande rilievo sugli organici. Ciò perché la struttura di costi fissi, determinata dall'obbligo di fornire il servizio universale su tutto il territorio nazionale, può essere saturata solo con una politica basata sui volumi. Per contenere il costo del personale e portarlo a livelli paragonabili con quelli sostenuti dagli altri grandi operatori postali europei (70% dei ricavi), il Piano di impresa prevede il riassorbimento graduale del ricorso al lavoro a tempo determinato e del turn over, uscite incentivate nei casi di esubero strutturale, e l'introduzione di un sistema premiante correlato ai risultati conseguiti.

La graduale realizzazione dei processi di riorganizzazione e

ristrutturazione della Società, comportano e comporteranno, relativamente alle strutture via via interessate dai singoli processi, disponibilità di risorse umane per le quali si rende necessario individuare una nuova collocazione per assicurarne il reimpiego e per garantire alle strutture produttive della Società risorse qualitativamente e quantitativamente adeguate. La mobilità, prevista dagli accordi sindacali, consentirà anche di valorizzare le esperienze dove queste servono.

La riorganizzazione avviata negli ultimi mesi del 1998 ha infatti comportato la riassegnazione a diverse funzioni/riporti di alcune decine di migliaia di persone.

I progetti di riorganizzazione già definiti individuano diverse migliaia di persone che potranno contribuire a coprire le carenze dell'azienda nei settori del recapito (attualmente coperte attraverso i contratti a tempo determinato), della sportelleria e dell'attività commerciale, anche in conseguenza del normale turn over.

Tale processo di redistribuzione implica, e viene accompagnato, da una poderosa attività di formazione, tesa all'acquisizione delle nuove abilità e competenze (anche in relazione all'informatizzazione di tutte le procedure aziendali) e alla diffusione di quella nuova cultura del servizio e dell'attenzione al cliente, necessaria per raggiungere i risultati attesi.

Nel corso del 1998 le attività formative realizzate si riconducono essenzialmente a due filoni. Da un lato sono state mirate ad adeguare le professionalità esistenti in azienda alle importanti innovazioni normative e procedurali intervenute, quali l'introduzione dell'EURO, la nuova normativa sulla sicurezza, la tutela della privacy. E' di tutta evidenza la responsabilità che l'azienda ha in tutti questi campi, come datore di

lavoro di oltre 180.000 persone e come azienda erogatrice di servizi ad un parco clienti che coincide, in buona sostanza, con l'intera popolazione nazionale.

D'altro canto sono state protese a costruire e diffondere le competenze e le abilità sulle quali si fonda ogni prospettiva di rilancio dell'azienda, con riguardo ai nuovi prodotti, alle nuove procedure, all'orientamento al mercato.

Sono stati oggetto di iniziative formative complessivamente 122.156 dipendenti, per un totale di 360.414 giornate di formazione/uomo.

La tabella che segue analizza tale dato complessivo per tipologia di intervento formativo nel 1998.

Tipologia	Numero persone	Giorni form. / uomo
1. Innovazioni normative e/o procedurali	74.740	227.192
2. Innovazioni tecnologiche	14.834	74.719
3. Competenze per il rilancio aziendale e nuovi servizi	21.711	33.076
4. Comportamenti organizzativi personale Agenzie	10.001	22.233
5. Formazione manageriale dirigenti e quadri di staff	870	3.194
Attività complessiva	122.156	360.414

I progetti più impegnativi, per importanza strategica e per numero di destinatari, sono stati condotti mediante un procedimento "a cascata", che ha affidato a istruttori specificamente formati a cura della Formazione centrale il compito di curare la ricaduta sul territorio.

In particolare si segnalano:

1. Tipologia "Innovazioni normative e procedurali":

Progetto Euro: La formazione a cascata ha interessato 66.174 persone,

prevalentemente addette ai servizi di sportello.

E' stata anche realizzata un'iniziativa di informazione rivolta all'intera popolazione degli addetti al recapito (circa 47.000 unità tra portalettere, portapacchi, fattorini).

Progetto Sicurezza e igiene del lavoro: la ricaduta sul territorio della formazione antincendio e di primo soccorso ha riguardato circa 6.000 persone.

Al fine di adempiere in modo capillare agli obblighi normativi, è stata inoltre progettata e realizzata una collana di manuali che trattano rischi specifici di singoli settori. I manuali sono stati distribuiti a tutti i lavoratori, in relazione all'attività espletata.

2. Tipologia "Innovazioni tecnologiche":

Progetto formativo "PGO" ha interessato sul territorio circa 10.000 unità, applicate nelle agenzie di base.

Al 31/12/98 risultavano attivati 1.850 sistemi ufficio; nel primo quadrimestre del corrente anno sono state effettuate altre 1.000 attivazioni, con notevole intensificazione dell'impegno formativo.

3. Tipologia "Competenze per il rilancio aziendale e nuovi servizi":

Progetto Posta Prioritaria: i seminari di lancio della fase test hanno coinvolto 15.000 persone, impegnate con diverse funzioni nel settore dei servizi postali.

4. Tipologia "Comportamenti organizzativi personale Agenzie":

Seminari per responsabili di agenzia di base: sono stati imperniati sulla revisione del rapporto con il territorio/mercato, con il cliente e con i collaboratori e hanno interessato 2.900 direttori, prevalentemente dell'area quadri.

Seminari per operatori di sportello: hanno affrontato le tematiche del cambiamento e del rapporto positivo con il cliente. Vi hanno partecipato circa 1.500 persone.

Seminari per addetti al recapito: l'attività è stata volta alla ridefinizione del ruolo di portalettere nel nuovo contesto aziendale. Sono stati talora introdotti elementi riguardanti la vendita dei servizi. Hanno partecipato circa 5.600 persone.

Il progetto di formazione del personale prevede complessivamente 1.5 milioni di giornate in tre anni di formazione tecnica, commerciale e manageriale.

6 Profili normativi

Il passaggio alla veste giuridica societaria, perfezionato nel corso del 1998, lasciava ancora aperte alcune questioni che pregiudicano le possibilità dell'azienda di operare in una logica di mercato nel rispetto delle regole poste dalla normativa civilistica e societaria. Tali questioni sono state indicate nel Piano di impresa come "vincoli esogeni", cioè non dipendenti dalla volontà aziendale, che condizionano pesantemente la possibilità di coniugare il necessario rilancio dell'azienda postale con la salvaguardia dell'obbligo del servizio universale reso alla collettività.

Il Piano di Impresa, approvato dagli Azionisti, sviluppa le previsioni di risanamento dell'azienda partendo dall'assunto che nei rapporti che Poste Italiane S.p.A. intrattiene con i soggetti esterni - soprattutto pubblici - si realizzino pienamente relazioni trasparenti e di mercato, seppure commisurate alla sua missione pubblica.

Le basi per il superamento dei vincoli esogeni al rilancio, che nel seguito del presente capitolo vengono richiamati nei loro tratti essenziali, sono state poste con la legge già citata (legge 23 dicembre 1998, n. 448, recante misure per la stabilizzazione e lo sviluppo). Gli Amministratori, nel prendere atto delle importanti indicazioni che il legislatore ha stabilito, si attendono nei prossimi mesi la realizzazione di esse.

6.1 Il recepimento della Direttiva Comunitaria 97/67/CE

Il quadro di partenza

In ambito postale gli obblighi di servizio universale, cui gli operatori postali pubblici nazionali sono vincolati, vengono individuati dalla Direttiva 97/67/CE, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della Comunità Europea il 21 gennaio 1998, in epoca coeva alla trasformazione di Poste Italiane in Società per azioni. La Direttiva, che lo Stato italiano avrebbe dovuto recepire entro il mese di febbraio 1999, definisce dettagliatamente i requisiti minimi dei servizi postali che devono essere garantiti su tutto il territorio a condizioni e a prezzi accessibili ed indica i tetti massimi di peso/prezzo degli invii che possono essere riservati al gestore del servizio postale universale “nella misura necessaria al mantenimento del servizio universale” (art.7).

In tutti i Paesi europei il perimetro della riserva viene delimitato in base a criteri di peso e di prezzo degli invii. Entro tali limiti, che il recepimento della Direttiva europea 97/67/CE impone di armonizzare, superando le differenze ad oggi esistenti all'interno dei singoli Stati membri, è riservato all'operatore pubblico postale l'intero corriere postale di corrispondenza.

Nel nostro Paese il perimetro della riserva è stato fino ad oggi delimitato non in base a criteri di peso e di prezzo (come negli altri Paesi europei e come previsto dalla Direttiva comunitaria all'art.7) ma sulla base della differenziazione tra busta aperta e chiusa. Inoltre, si registra l'esistenza di agenzie concessionarie, cui è “concesso” di operare nel perimetro della riserva (cosa impensabile negli altri Paesi europei, ed oggi esplicitamente vietata dalla Direttiva europea, art.9), senza che alle stesse faccia carico alcun obbligo di servizio universale. Queste continuano ad operare la “scrematura” di traffico pregiato nei segmenti che presentano maggiori margini di redditività (recapito nelle aree urbane a maggiore densità

popolativa). I margini di contribuzione generati dalla riserva sono così assolutamente inadeguati a finanziare gli oneri del servizio universale. La possibilità concessa ai privati di "scremare" la domanda più remunerativa all'interno della riserva lascia alle Poste Italiane i segmenti più disagiati e costosi, fermo restando che l'obbligo di assicurare il servizio universale è soprattutto connesso al mantenimento di una copertura capillare del territorio e quindi alla costruzione di una struttura di costi fissi.

A fronte degli obblighi di servizio universale che le Poste Italiane assolvono, le compensazioni sono state fino ad oggi oggetto di interpretazioni controverse. Da ultimo, la legge 449 del 1997, collegata alla Finanziaria 1998, riconosce un compenso forfetario di 400 miliardi per il 1998, a fronte di un costo effettivo, come detto, ben più elevato.

Le indicazioni della legge collegata alla finanziaria 1999

Il legislatore chiarisce che l'attività postale è uniformata alle prescrizioni della Direttiva 97/67/CE e fornisce indicazioni precise sul suo recepimento nell'ordinamento giuridico nazionale: individuazione del servizio postale universale, delimitazione dell'ambito della riserva conformemente alle indicazioni della Direttiva, revoca delle concessioni e nuova disciplina delle licenze ed autorizzazioni nell'ambito dei servizi postali non riservati (art.40 comma 4).

Il recepimento rigoroso della Direttiva Comunitaria offre allo Stato Italiano una grande occasione per:

- armonizzare la situazione del mercato postale italiano a quella dei principali Stati UE sulla base del principio di reciprocità, in un mercato che va oggi considerato nella sua dimensione europea;

- rivalutare un asset fondamentale nel patrimonio collettivo della nazione, preparandosi ad una sua efficace privatizzazione;
- evitare la spaccatura del Paese tra un mercato ricco (il Nord Italia), facile preda della concorrenza soprattutto estera, e un mercato povero (il Sud Italia) che il privato certamente non vuole servire perché non remunerativo;
- distinguere tra *libertà di mercato* (quando tutti gli operatori hanno le stesse opportunità) e *scrematura di mercato* (quando l'operatore privato opera solo nei mercati ricchi lasciando all'operatore pubblico solo i mercati poveri che debbono essere comunque serviti per fornire il servizio universale).
- ricondurre ad una logica di trasparenza la remunerazione degli obblighi di servizio universale.

6.2 Vincoli alla riconfigurazione dell'offerta

Il quadro di partenza

Gli obiettivi di sviluppo dei ricavi sono nel concreto perseguibili, in entrambi i comparti di riferimento (servizi postali e servizi finanziari), attraverso una riqualificazione e diversificazione della gamma dei prodotti offerti. Ferme restando le competenze e le responsabilità degli Amministratori e del management nella riqualificazione tecnologica e nella ridefinizione del portafoglio prodotti, le cui basi sono state poste nel corso dell'esercizio di riferimento, sussistono ancora taluni vincoli di natura normativa che occorre rimuovere.

In ambito postale, occorre pervenire al definitivo e organico superamento del cosiddetto "Codice Postale" (D.P.R. n.156 del 1973), oramai definitivamente obsoleto in quanto riferito alla ex Amministrazione PT. Tale normativa ha nei fatti subito un progressivo e significativo smantellamento nel corso degli anni - si cita ad esempio l'innovazione introdotta con la legge n.662 del 1996, che ha riconosciuto all'azienda la possibilità di stipulare convenzioni nell'ambito dei servizi non riservati "tenendo conto delle esigenze della clientela e dell'esigenza di difesa e sviluppo dei volumi di traffico" (art.2 comma 20) - ma che tuttavia non è mai stato abrogato né modificato espressamente da norme di legge. L'esito di tale situazione di confusione e obsolescenza su un piano normativo è l'esistenza di una vera e propria "giungla" di decine e decine di prodotti postali diversi e migliaia di diverse combinazioni di prezzo e tariffe tra loro spesso incoerenti.

Nel mercato dei servizi finanziari un serio limite alla diversificazione di gamma è posto dal fatto che l'azienda non è abilitata al collocamento e alla negoziazione dei prodotti di risparmio/investimento.

Il nuovo sistema di offerta proposto per i servizi finanziari nel Piano di Impresa muove dallo scenario di evoluzione del risparmio verso il risparmio gestito. Per ogni rete di vendita l'ampiezza e la differenziazione dei prodotti è essenziale per il mantenimento della stessa.

Qualunque scenario aziendale possa svilupparsi al riguardo, sia per l'offerta diretta che tramite alleanze, presuppone il superamento di vincoli legislativi che tuttora limitano la possibilità delle Poste di porsi come operatore a pieno titolo nella distribuzione di prodotti finanziari.