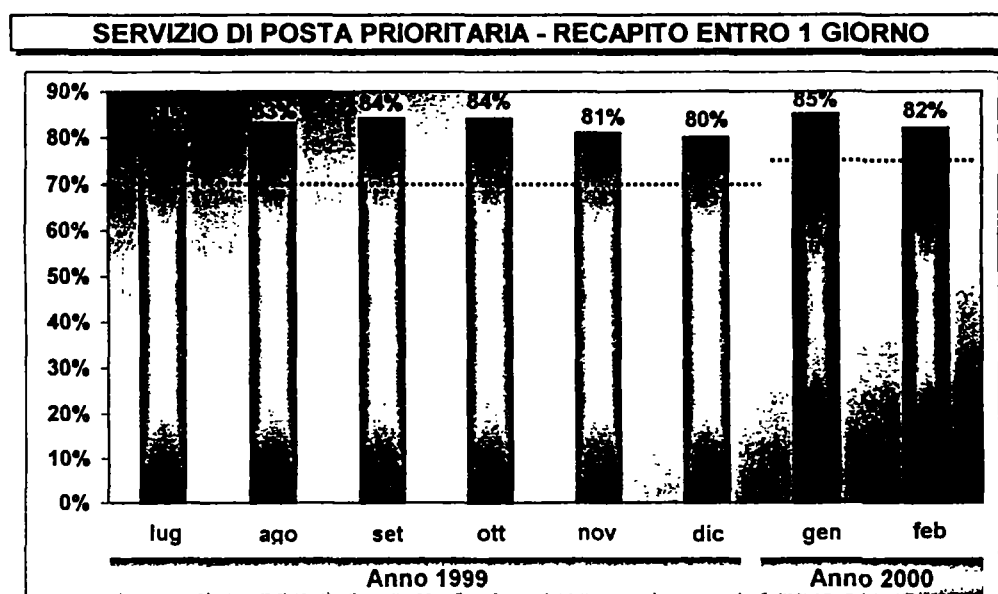


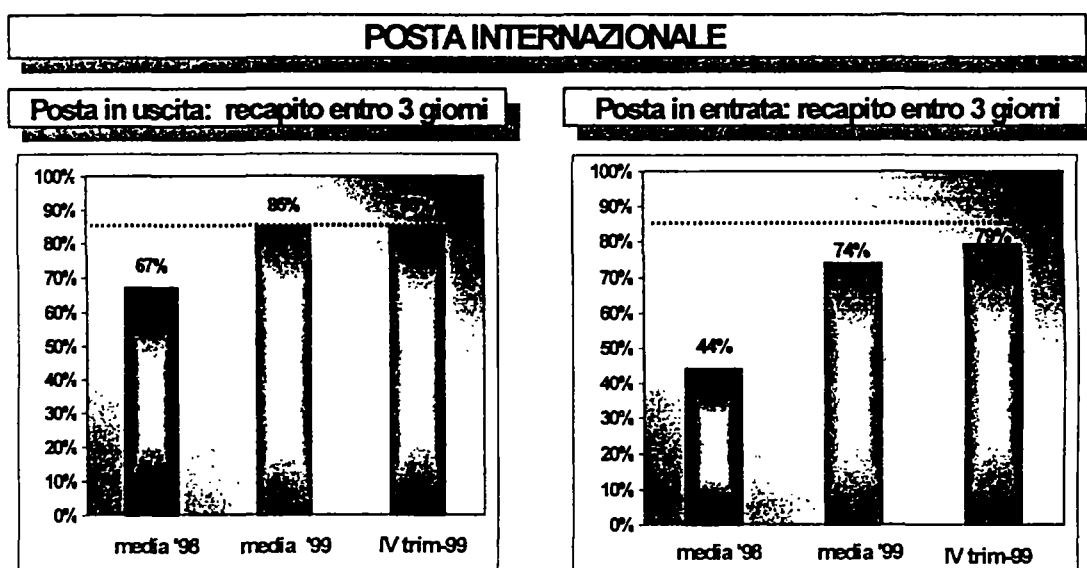
Obiettivi Prioritari del 1999		Principali Risultati
Economici	Riduzione delle Perdite Gestionali	● Dimezzate le perdite operative
		● Dimezzate le perdite totali
Qualità	Miglioramento della Qualità Postale	● Lanciata Posta Prioritaria
		● Primi miglioramenti in tutte le tipologie di corrispondenza
Mercato	Lancio del nuovo BancoPosta	● Avviati tutti i progetti interni
		● Lanciata Postevita
		● Impostato il nuovo Conto Corrente (1)
	Avvio di tutti i Progetti previsti dal Piano di Impresa	● Completata l'informatizzazione degli Uffici postali
		● Avviati tutti i progetti di risanamento e rilancio

(1) Il nuovo conto corrente (*Conto Bancoposta*) è stato lanciato ufficialmente il 9 maggio 2000

2.7 In particolare, i risultati più incoraggianti sono stati registrati nel nuovo servizio di Posta Prioritaria, organizzato sulla base di una logistica dedicata (tra cui una rete aerea stellare che collega in andata e ritorno ogni notte 18 aeroporti nazionali) e di una rimodulazione degli orari di lavorazione. Il nuovo servizio, lanciato il 21 giugno 1999, ha conseguito e superato gli obiettivi programmati di qualità ed ha fatto registrare un costante aumento dei volumi trattati.



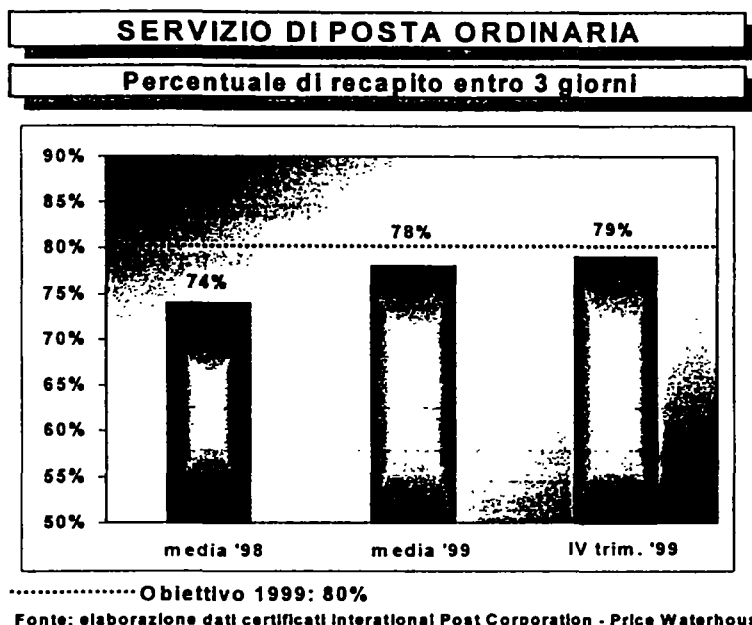
2.8 Anche la Posta Internazionale, corrispondenza da e per l'Italia, ha beneficiato della nuova logistica della Posta prioritaria, tanto da recuperare notevolmente (i recuperi sono tra i 20 e i 30 punti percentuali) rispetto alle basse performance degli anni precedenti. E' stato raggiunto l'obiettivo europeo (85% delle consegne entro tre giorni lavorativi) nella posta in uscita e avvicinato quello della posta in entrata:



..... Obiettivo Europeo = 85%

Fonte: elaborazione dati certificati International Post Corporation - Price Waterhouse

2.9 La posta ordinaria è il settore dove i risultati non sono stati pienamente raggiunti e dove maggiore dovrà essere l'attenzione dell'Azienda, sia perché la posta ordinaria rappresenta la parte più consistente della corrispondenza, tanto privata che d'affari, sia perché lo standard di consegna nel 2000 passa dall'80 all'85% rendendo ancora più difficile il raggiungimento dell'obiettivo:



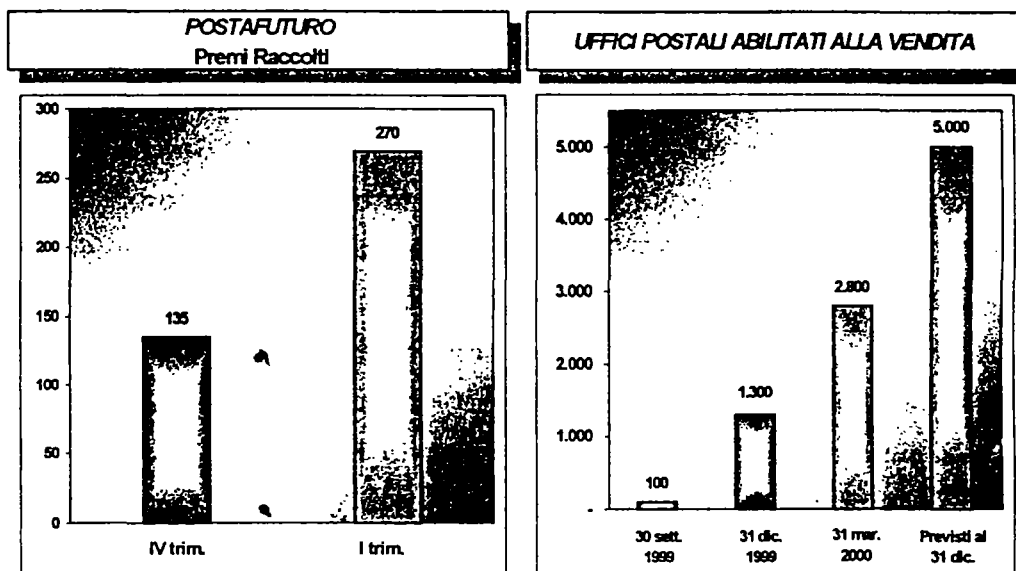
2.10 Nel settore del Bancoposta, che contribuisce per circa il 38% ai ricavi aziendali, gli obiettivi di ricavo prefissati dal Piano di Impresa per il 1999 non sono stati pienamente centrati. Infatti, sono circa 400 miliardi i ricavi non realizzati rispetto alle previsioni del Piano e che l'Azienda attribuisce ai fattori esterni di cui si è accennato in precedenza.

Nel corso del 1999, tuttavia, sono stati raggiunti e superati gli obiettivi di raccolta del risparmio postale. I ricavi derivanti dai compensi riconosciuti a Poste dalla Cassa Depositi e Prestiti per il servizio di raccolta del risparmio postale (libretti e buoni postali fruttiferi), si sono incrementati, nel corso dell'esercizio 1999, di circa 386 miliardi e tale incremento risente sia dell'aumento della stessa raccolta, sia della rinegoziazione della convenzione con la Cassa DD.PP.

In incremento risultano pure i ricavi per la remunerazione per i servizi delegati (+ 158 miliardi) che accolgono principalmente i compensi per il servizio di pagamento delle pensioni INPS (434,209 mld) ed INPDAP (66,267 mld); i compensi INPS risentono, peraltro, del generale incremento delle operazioni di pagamento a seguito della loro mensilizzazione, nonché del pagamento delle pensioni degli invalidi civili, precedentemente a carico del Ministero dell'Interno.

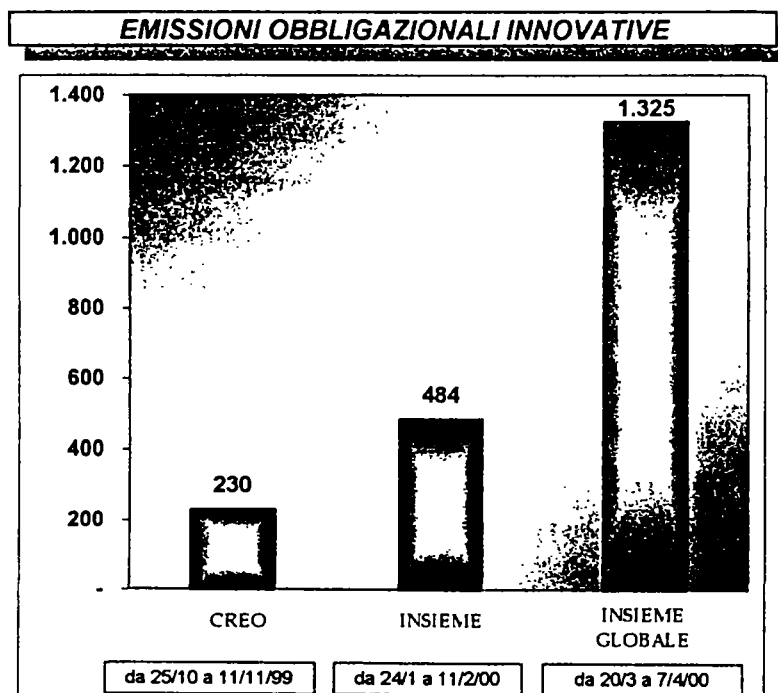
Sempre nel settore del Bancoposta sono stati introdotti nel corso dell'anno nuovi prodotti e servizi innovativi, quali il nuovo vaglia unificato, l'accreditamento delle pensioni su libretti e conti correnti postali, le prime polizze vita Postafuturo (attraverso la controllata Poste Vita SpA) e i nuovi servizi di esattoria per i tributi locali.

Nel particolare, merita di essere segnalato che l'attività commerciale per il lancio del prodotto Postafuturo è iniziata nel settembre 1999 ottenendo significativi risultati in termini di premi raccolti:



In mld. di Lire

Analoga segnalazione va fatta per il collocamento sul mercato del risparmio e dell'investimento di emissioni obbligazionarie innovative che hanno incontrato il gradimento della clientela, realizzando nel periodo ottobre 1999-marzo 2000 un importo totale di collocamento di circa 2.000 miliardi:



2.11 Tra gli obiettivi posti dall'Azienda per il 1999, nel quadro delle attività previste dal Piano di Impresa, hanno assunto grande rilevanza alcuni progetti di carattere strategico. Per una disamina più dettagliata si rinvia all'apposito capitolo della presente Relazione, mentre qui si espongono alcune tra le principali iniziative che hanno avuto il maggior impatto sulla struttura e sull'operatività aziendale.

E' stata conclusa una parte fondamentale del Piano Generale Operativo³, e più precisamente quella relativa alla installazione presso tutti gli uffici postali di nuovi sistemi informatici per ampliare o sostituire quelli esistenti ormai obsoleti e per l'automazione al pubblico dei servizi finanziari. Tutti gli uffici di Poste Italiane sono quindi informatizzati e collegati in rete, e ciò costituisce un elemento fondamentale per l'offerta alla clientela sia di servizi tradizionali sia di servizi innovativi. La rete è il punto di partenza per una migliore gestione dei servizi di Bancoposta e di quelli postali (ad es. il tracciamento elettronico di oggetti spediti per via Raccomandata o Postacelere).

Nel 1999 è stato messo a punto il Nuovo Modello Organizzativo, basato sulla divisionalizzazione dei servizi e sulla responsabilizzazione del management sui risultati, che, secondo la Società, è in linea con i più avanzati esempi internazionali.

Detto modello, già avviato dal secondo semestre 1999, è oggi articolato in 5 Divisioni:

- la Divisione Corrispondenza, che ha la responsabilità dei prodotti di comunicazione, compresi quelli di natura telematica (telegrammi, telex), nonché la gestione operativa del recapito urbano nei capoluoghi di provincia; la controllata Postel (55% Poste Italiane) presidia il settore della Posta ibrida;
- la Divisione Espresso-Logistica Pacchi, che ha la responsabilità degli altri prodotti di trasporto (pliche e pacchi) e dei servizi di logistica, anche attraverso le attività del Gruppo SDA (100% Poste Italiane) e la partecipazione indiretta nel Gruppo Bartolini (v. infra n. 4.3);
- la Divisione Bancoposta, che ha la responsabilità dei prodotti finanziari e assicurativi, direttamente o attraverso controllate;
- la Divisione Rete Territoriale, che presidia il territorio nazionale con 14mila Uffici Postali, raggruppati in 140 Filiali e 15 Direzioni regionali;
- la Divisione Filatelia.

³ Il Piano Generale Operativo (PGO) per lo sviluppo delle infrastrutture informatiche e di telecomunicazioni e di prima informatizzazione dei servizi finanziari di Poste Italiane era stato approvato dal CdA dell'Ente Poste Italiane con delibera n. 33 del 27 aprile 1995.

L'organizzazione è completata con i Servizi e le Direzioni Centrali; queste ultime hanno il compito di assicurare regole, controlli e servizi comuni.

Con il Nuovo Modello Organizzativo sono stati ridotti i livelli organizzativi a vantaggio del processo decisionale e sono state incrementate le risorse dedicate allo sviluppo. Il rapporto percentuale tra le risorse di staff e il totale delle risorse, secondo i dati resi disponibili dalla Società, è diminuito dal 14,3 % del 1998 all'8,6% del 1999, consentendo di potenziare le attività di sportello, di recapito e commerciali.

	RISORSE DEDICATE		
	31.12.1998	31.12.1999	+/-
DIREZIONI REGIONALI (da 19 a 15)	3.400	330	- 3.070
FILIALI (da 99 a 140)	12.200	10.104	- 2.096
AGENZIE DI COORDINAMENTO (da 218 a 0)	3.100	0	- 3.100
UFFICI POSTALI (da 13.987 a 13.976)	112.000	117.362	+ 5.362
• SPORTELLERIA	71.300	72.994	+ 1.694
• RECAPITO	40.700	44.368	+ 3.668

RISORSE/STAFF	14,3%	8,6%
TOTALE RISORSE		

Un forte impulso è stato dato all'attività formativa che, nel corso dell'anno 1999, ha sviluppato un volume complessivo di attività, espresso in giornate/uomo, pari a 513.769, con un incremento del 37% rispetto alle previsioni del Piano di Formazione 1999-2002. Quest'ultimo, infatti, prevedeva un totale di 1.500.000 giornate/uomo, con una media annua di circa 375.000 giornate. Secondo le informazioni rese dalla Società, la formazione ha interessato tutto il personale dell'Azienda a partire dai dirigenti su cui si è puntato per avviare e favorire il cambiamento culturale, attraverso il miglioramento delle capacità di gestione delle risorse umane in un'ottica di coinvolgimento, di sviluppo e di lavoro di squadra. Analogamente, grande importanza è stata data allo sviluppo di un'adeguata integrazione fra le diverse Funzioni e Divisioni aziendali. Per il personale dell'area quadri grande attenzione è stata rivolta ai direttori degli Uffici Postali che svolgono un ruolo estremamente importante per garantire alla clientela un servizio adeguato alle aspettative. Per il restante personale, oltre all'esteso piano

formativo, correlato all'informatizzazione di tutti gli Uffici Postali, sono stati realizzati corsi per operatori di sportello sui nuovi prodotti postali e finanziari ed è stato progettato l'intervento di formazione sulle tecniche di vendita rivolto a tutti gli operatori, che è attualmente in corso e che nel 2000 toccherà 16.000 persone. Il Piano di Formazione, che continua con un ritmo accelerato, comincia a far delineare nuove figure professionali nel marketing e nelle vendite, nell'informatica e nelle telecomunicazioni, nella logistica, nei call center e nella formazione interna (cfr. infra 3.3).

Attività formativa centrale e territoriale 1° gennaio – 31 dicembre 1999

Espressa in volume giornate uomo

	Progetti Servizi Postali	Progetti BancoPosta	Progetti Rete vari	Progetti Rete PGO	Progetti Funzioni Centrali	Sviluppo Dirigenti	Totale
DIRIGENTI						5.687	5.687
QUADRI	6.496	15.208	4.441	14.880	7.586		48.611
RESTANTE PERSONALE	78.022	89.166	40.522	219.914	31.847		459.471
TOTALI	84.518	104.374	44.963	234.794	39.433	5.687	513.769

Il 1999 ha visto il completo avvio di tutti i progetti previsti dal Piano di Impresa, tra i quali hanno assunto notevole importanza quelli relativi al rilancio degli Uffici Postali: "Rete 2000" e "Progetto Lay-out".

Rete 2000. Il progetto è stato avviato per il miglioramento della qualità complessiva degli Uffici Postali e per ridurre drasticamente i tempi di attesa della clientela. In proposito sono state previste varie misure, tra cui l'allungamento degli orari di apertura, la messa in funzione di tutti gli sportelli disponibili, la mobilità delle risorse da attività di back-office verso gli sportelli, la fila unica e gli sportelli polifunzionali.

Progetto Lay-out - Nuovo Modello di Ufficio Postale. Nel quadro dell'adeguamento dei locali, è stato progettato e realizzato un nuovo modello di Ufficio Postale, che prevede, inoltre, interventi architettonici più radicali, per creare aree di consulenza separate per la clientela, aree self-service, segnaletiche multimediali e accessi facilitati per portatori di handicap, oltre a sistemi innovativi di sicurezza. I primi quattro uffici sono stati aperti a Roma e a Milano verso la fine del 1999; nel 2000 il programma prevede la realizzazione dei primi 500 sportelli in tutta Italia.

2.12 I risultati appena esposti, come sarà illustrato in seguito, costituiscono i presupposti per una inversione di tendenza rispetto alle passate gestioni. Infatti, anche lo stesso risultato

di esercizio, ancorché di segno negativo, va valutato nel contesto in cui è stato realizzato, caratterizzato da una situazione di partenza, a far data dalla trasformazione dell'azienda postale italiana da ente pubblico economico in società per azioni (febbraio 1998), in cui esistevano disfunzioni generalizzate concernenti l'organizzazione, la gestione, lo sviluppo, il controllo, l'efficienza della rete e il proficuo impiego delle risorse umane.

La stessa Corte nei suoi precedenti referti aveva indicato tali criticità e anomalie in:

- conservazione della precedente negativa tendenza di costante riduzione del valore della produzione e del sensibile incremento del costo del personale;
- creazione di 218 agenzie di coordinamento (ne erano state previste 550!) intese quali organismi di raccordo tra gli uffici e la Filiale, con correlato appesantimento della struttura territoriale e con incremento dei costi di produzione;
- lentezze e vetustà delle procedure dei servizi finanziari;
- sperequata suddivisione del personale assegnato agli uffici operativi e di staff e quello operante nelle aree settentrionali in rapporto alle regioni centro-meridionali;
- squilibrio tra le aree centrali di supporto in relazione alle due aree operative (servizi postali e servizi finanziari);
- inadeguata informatizzazione della rete postale, con pregiudizio del proficuo funzionamento dei principali centri operativi;
- carenze organizzative degli uffici postali, comportanti notevoli disagi per la clientela;
- omesso inventario dei "bisogni" e delle "domande";
- prevalenza delle "domande" interne del personale in rapporto al soddisfacimento dei bisogni della clientela;
- collocamento dell'attività contrattuale degli organi, specie quella degli organi periferici, in un quadro normativo non armonizzato con la disciplina dell'Unione Europea (eccessivo ricorso alla trattativa privata);
- difficoltà di osservare i principi di economicità, efficacia ed efficienza.

2.13 Ai fini di una migliore valutazione dell'attività svolta dalla società Poste Italiane, è opportuno rappresentare il quadro istituzionale in cui l'attività stessa si va a collocare. In proposito, va segnalato positivamente tra i fatti accaduti nel corso del 1999 l'avvenuto recepimento con il Decreto Legislativo n. 261/1999 della Direttiva Comunitaria 97/67 di armonizzazione del mercato postale europeo. Tale provvedimento è stato completato con la Deliberazione 2 febbraio 2000 del Ministero delle Comunicazioni che definisce l'ambito della riserva postale per il mantenimento del

servizio universale, nonché con due decreti del 4 febbraio 2000 n.ri 73 e 75, sempre del Ministero delle Comunicazioni, relativi, rispettivamente, al Regolamento recante disposizioni per il rilascio delle licenze individuali nel settore postale e al Regolamento recante disposizioni in materia di autorizzazioni generali nel settore postale.

Su altre importanti questioni, invece, va segnalata una minore o assente iniziativa, in taluni casi di natura legislativa ed in altri di natura amministrativa, che costituisce un freno all'attività aziendale.

Le questioni più rilevanti ancora non definite e che sono strettamente correlate alla piena operatività del Piano di Impresa, attengono al:

- Contratto di Programma;
- Protocollo d'Intesa Governo-Azienda-Sindacati;
- Regolamento per l'adeguamento della normativa del Bancoposta al Testo Unico della Finanza;
- contenzioso con il Ministero delle Comunicazioni sull'attribuzione della titolarità di una consistente quota di immobili dell'ex Amministrazione P.T.

In ordine al **Contratto di Programma** (il precedente è scaduto alla fine del 1996), va osservato che allo stato esiste già predisposto uno schema che non ha ancora completato il suo iter. Verosimilmente, la necessità di raccordare tale atto convenzionale con la Direttiva 97/67/CE in materia postale, può avere indotto ad attendere che, con il recepimento di quest'ultima nell'ordinamento italiano, si perfezionasse il quadro ordinamentale del settore. Allo stato, con l'emanazione del Decreto Legislativo n. 261/1999, che ha provveduto in tal senso, dovrebbero essersi verificate le condizioni necessarie per la compiuta definizione del Contratto di Programma. Tale atto riveste particolare importanza in quanto in esso devono essere fissati sia gli obiettivi di qualità dei servizi offerti da Poste Italiane, sia gli oneri corrispondenti al servizio universale.

Anche per quanto riguarda il **Protocollo d'Intesa Governo-Azienda-Sindacati** esiste una bozza, che risale al luglio 1998 e che avrebbe dovuto essere definita contemporaneamente al Piano di Impresa, al fine di affrontare il problema della ristrutturazione del sistema postale in maniera globale, coniugando opportunamente risanamento e sviluppo nell'ottica dell'incremento dei ricavi e dell'introduzione di regole di gestione imprenditoriale.

Analoghe considerazioni vanno espresse in ordine al **Regolamento per l'adeguamento della normativa del Bancoposta al Testo Unico della Finanza**. Infatti, l'art. 40, 4° comma, della legge 23 dicembre 1998, n. 448 (finanziaria 1999), aveva previsto che il Governo emanasse, entro tre mesi, un apposito provvedimento di modificazione del

testo unico delle disposizioni legislative in materia di Bancoposta, definendo, tra l'altro, le modalità di applicazione ai servizi di Bancoposta della normativa di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 (c.d. "legge Draghi"). In particolare, tale provvedimento, modificativo del T.U. in materia postale (DPR 29/3/73, n. 156), dovrà mirare ad un servizio universale a prezzi accessibili a tutti, rivedendo il delicato campo delle competenze esclusive.

A distanza di oltre un anno, pur rivestendo un ruolo essenziale per il Piano di Impresa, tale provvedimento per la definizione di una nuova operatività del Bancoposta non è stato ancora emanato.

L'altra questione ancora irrisolta attiene al **contenzioso con il Ministero delle Comunicazioni** sull'attribuzione della titolarità di una consistente quota di immobili dell'ex Amministrazione P.T. Tale problematica ha formato oggetto di un fitto carteggio con il quale la Società Poste ha sottoposto al Ministero diverse soluzioni per consentire di contemperare le esigenze di entrambe le parti. La definizione del contenzioso, peraltro, è condizione necessaria per una esatta conoscenza della consistenza immobiliare della Società, anche ai fini della determinazione del proprio stato patrimoniale e delle eventuali alienazioni finalizzate agli investimenti previsti dal Piano di Impresa.

Per tutte le questioni suesposte e non ancora definite, la Corte sollecita l'individuazione delle soluzioni più opportune.

Rimane ancora aperta la questione relativa alla procedura avviata dalla Commissione Europea per verificare se le misure di seguito indicate possano essere considerate come aiuti di Stato in favore di Poste Italiane:

- apporti di capitale, sia in favore dell'Ente Poste Italiane che di Poste Italiane SpA, per un totale stimato di £ 4.337 miliardi;
- copertura delle perdite relative agli esercizi 1994, 1995 e 1996;
- esenzione dell'Ente Poste Italiane dall'imposta sul patrimonio netto delle imprese;
- misure di sostegno finanziario agli investimenti e pagamento, da parte dello Stato, delle rate di mutuo accese dall'Ente Poste Italiane;
- rimborso degli obblighi del servizio universale, nella ipotesi in cui non sia strettamente proporzionale ai costi sostenuti per l'espletamento di tali obblighi.

La procedura, aperta nel luglio del 1998, è stata estesa nel settembre dello stesso anno anche al debito di £ 5.198 miliardi, cancellato dal Ministero del Tesoro al momento della creazione della nuova SpA.

A tale problematica concernente i presunti aiuti di Stato, recentemente si è aggiunta un'altra questione, sollevata dal Commissario europeo per la concorrenza, il quale, con lettera del 6 gennaio 2000 inviata al Ministro delle Comunicazioni, ha espresso proprie perplessità in ordine al Decreto Legislativo 261/1999 di recepimento della Direttiva 97/67/CE che detta regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio, rimarcando in particolare la necessità di acquisire ulteriori chiarimenti in ordine alla determinazione dei costi del servizio universale.

Sulla seconda questione e, particolarmente, sull'onere del servizio universale, si è tenuto a Bruxelles uno specifico incontro tra i responsabili della Commissione e i rappresentanti del Ministero delle Comunicazioni dove risultano forniti chiarimenti alle osservazioni mosse dal Commissario europeo per la concorrenza.

Va, infine, riferito che, con nota del 16 maggio 2000, la Commissione Europea ha informato il Governo italiano di aver avviato una procedura di infrazione di cui all'articolo 86, par. 3, del Trattato CE, in quanto si riterrebbe che la Repubblica italiana avrebbe esteso l'area riservata a vari mercati distinti e separati e cioè ai servizi di recapito a valore aggiunto della posta elettronica ibrida, della corrispondenza amministrativa per espresso e della corrispondenza aziendale locale, e avrebbe quindi violato gli articoli 86, par. 1 e 82 del Trattato.

Tali ultime questioni, appena rappresentate, rivestono carattere di estrema importanza per la futura gestione della Società, in relazione ai provvedimenti che verranno adottati.

Poiché trattasi di iniziative e procedure della Commissione Europea di recentissimo avvio, la Corte, si riserva di riferire nel prossimo referto dopo l'acquisizione delle pronunce da parte dei competenti organi comunitari.

3. PIANO DI IMPRESA

3.1 Con il Piano di Impresa 1998-2002¹ le Poste Italiane S.p.A. tendono alla realizzazione di “un operatore postale e finanziario grande ed efficiente, come richiesto dal Parlamento e dall’Azionista Unico”, in linea con i più evoluti standard europei.

Nella Relazione con la quale la Corte dei conti ha riferito al Parlamento il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria delle Poste Italiane S.p.A. relativo al 1998, sono state indicate le componenti essenziali e le finalità che con il Piano si intendono perseguire. In questa sede si ritiene opportuno richiamare i tre obiettivi principali posti dallo stesso Piano, che rappresentano la guida per tutto il percorso da realizzare nell’arco del periodo 1998-2002:

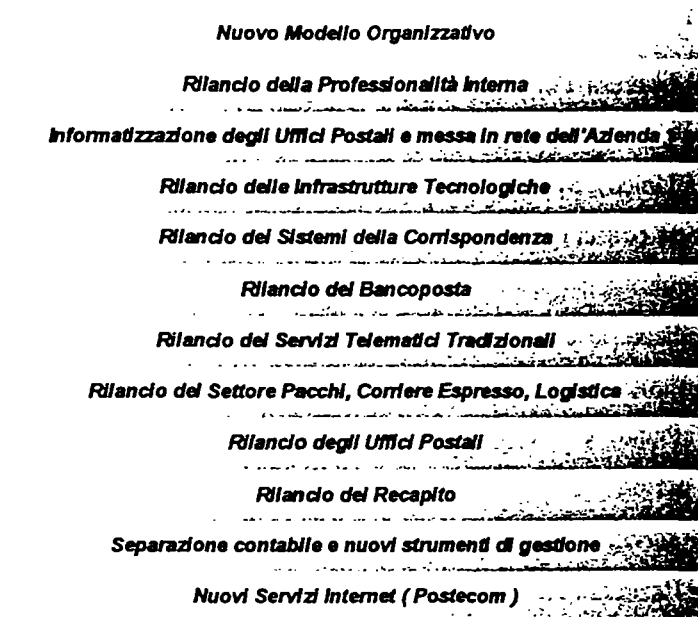
- *garantire servizi postali, inclusi quelli universali, di qualità europea*
- *riportare l’azienda all’utile*
- *rendere Poste Italiane SpA “quotabile”*

Allo scopo di monitorare costantemente l’evoluzione dei singoli progetti previsti dal Piano di Impresa, la Società ha costituito una specifica struttura alla quale tutti i responsabili dell’Azienda devono fare riferimento per un continuo aggiornamento sullo stato di avanzamento dei progetti, con particolare riferimento a quelli mirati al risanamento aziendale.

Il 1999 è stato dedicato al lancio di tutti i progetti operativi ed alla predisposizione delle condizioni strutturali di medio termine necessarie per il risanamento definitivo. Ad un anno dall’attuazione delle prime e più urgenti misure di risanamento, Poste Italiane si configurano come Gruppo, in una struttura articolata di società, in genere totalmente partecipate, ciascuna delle quali, nei rispettivi ambiti operativi, è finalizzata all’implementazione ed allo sviluppo delle attività storicamente svolte dall’Azienda postale.

I principali progetti, sui quali anche la Corte ha ritenuto di doversi soffermare con particolare attenzione, sono sintetizzati nella tabella a pagina seguente:

¹ Il Piano di Impresa è stato presentato all’azionista, nella riunione del Consiglio di Amministrazione delle Poste Italiane SpA il 22 luglio 1998, ed ha ricevuto la definitiva approvazione nella seduta del 7 ottobre 1998; sempre nel mese di ottobre 1998 è stato approvato dai due Ministeri competenti (Comunicazioni e Tesoro). La legge finanziaria, alla fine di dicembre 1998, ha recepito alcune componenti economiche del Piano di Impresa.



Secondo la Società, il raggiungimento di detti obiettivi, viene perseguito sulla base di una strategia operativa che, partendo da un radicale cambiamento della cultura aziendale e di chi vi opera, fa perno sul servizio alla clientela, sulla responsabilità certa, sull'assunzione di responsabilità, sul premio al merito, sul lavoro di squadra e sull'orientamento al risultato.

A tal fine, durante il 1999, sono stati avviati, secondo la Società, tutti i progetti operativi e la predisposizione delle condizioni strutturali di medio termine necessarie per il risanamento definitivo, focalizzando l'attenzione su quattro priorità:

- **miglioramento della qualità del servizio postale**
- **riduzione delle perdite di gestione**
- **lancio del nuovo bancoposta**
- **avvio di tutti i progetti**

Nell'esposizione che segue vengono riferiti per ciascuno dei principali progetti i contenuti, le realizzazioni e, ove già presenti, i primi effetti sulla gestione.

3.2 La struttura organizzativa di Poste Italiane è stata rivisitata, come già accennato, con la progettazione di un **Nuovo Modello Organizzativo**, connotato dalla migrazione da una architettura impostata su funzioni e mansioni ad una logica operativa basata su unità di business e sulla responsabilizzazione dei risultati. La nuova azienda, caratterizzata dalla valorizzazione e responsabilizzazione dei manager risponde, negli intendimenti degli

Amministratori, a regole gestionali tipiche di un'azienda operante in settori fra loro eterogenei.

In tale contesto è stata realizzata una compiuta "divisionalizzazione" dell'Azienda, rafforzando le Filiali, riducendo le Direzioni Regionali ed eliminando le Agenzie di coordinamento. La struttura territoriale è stata rinvigorita con la creazione, a livello nazionale, di 17 poli logistici per la corrispondenza, 12 per i pacchi, 18 poli immobiliari e 10 poli tecnologici. Il risultato più evidente della ristrutturazione organizzativa è ravvisabile nella destinazione di circa 10.000 risorse umane, prima applicate a funzioni di staff, a settori operativi di sportelleria, di recapito, commerciali e produttivi.

Contemporaneamente, è stato dato l'avvio alla realizzazione di reti di vendita divisionali e specializzate per prodotto/segmenti. La Società, poi, ha provveduto alla formazione di oltre 500 professionisti dedicati alle nuove attività commerciali, valorizzando, così, le risorse interne all'Azienda.

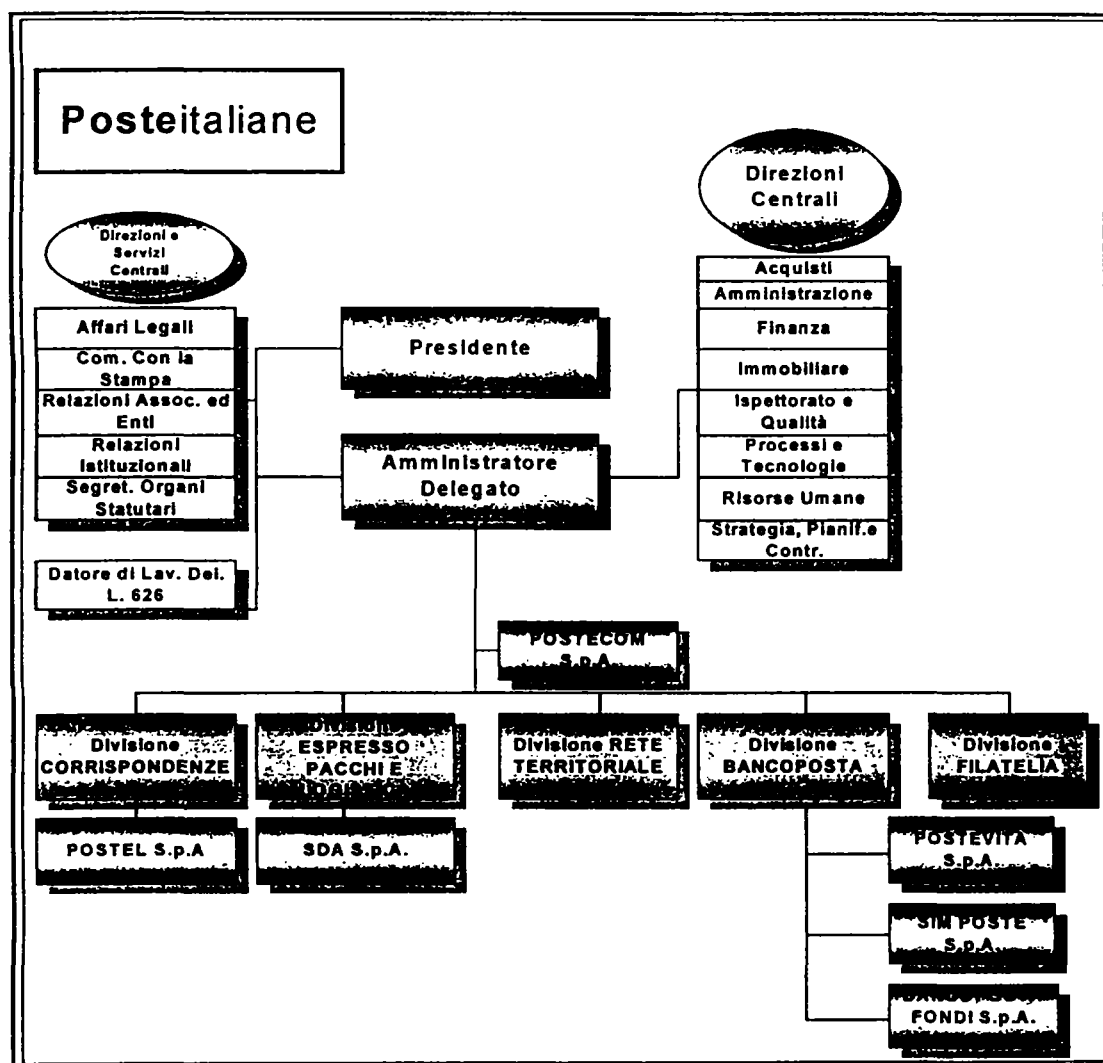
Gli obiettivi strategici, secondo la Società, possono essere così sintetizzati:

- costituzione di unità di business in forma di Divisioni distinte, cui sono state affidate la responsabilità di risultato commerciale ed economico complessivo sul mercato di riferimento, di ottimizzazione delle catene produttive e logistiche e di valorizzazione dei beni patrimoniali affidati;
- trasformazione, ove esistano le condizioni, di alcune attività specialistiche in società autonome, per accelerare i processi di avvicinamento al mercato, stipulando alleanze nazionali e internazionali;
- affidamento a specifiche Direzioni Centrali delle responsabilità di governo centralizzato delle regole aziendali e delle opportunità di sinergia orizzontale;
- rafforzamento, con la creazione di apposite funzioni organizzative, del supporto per la realizzazione delle attività di sviluppo del business (funzioni di marketing, vendita, gestione dei canali di distribuzione);
- disegno di nuovi (nonché il collocamento in un contesto omogeneo di parte degli attuali) profili professionali, al fine di riorganizzare le competenze professionali in linea con le esigenze di funzionamento della struttura e degli specifici business.

L'architettura della struttura richiamata, come si rileva dall'unito organigramma, è così articolata:

- Divisione Corrispondenza - Divisione Espresso, Pacchi e Logistica - Divisione Rete Territoriale - Divisione Bancoposta - Divisione Filatelia, alle quali sono state affidate le deleghe e le responsabilità di sviluppo e di risultato economico;

- otto Direzioni Centrali: Acquisti; Amministrazione; Finanza; Immobiliare; Ispettorato e Qualità; Processi e Tecnologie; Risorse Umane; Strategia, Pianificazione e Controllo, alle quali sono affidati compiti di orientamento e controllo a livello di Gruppo, oltre che servizi ed attività comuni.



3.3 Nel corso dell'anno 1999 è stato dato un forte impulso all'attività formativa che ha interessato orizzontalmente l'Azienda con un vasto programma di formazione.

Attualmente, ogni Filiale di Poste Italiane annovera un responsabile della formazione, cui è affidato il compito di svolgere periodicamente un'analisi dei bisogni formativi emergenti nel territorio di competenza, al fine di verificare le necessità di interventi (corsi, seminari, ecc..) coerenti con le esigenze rilevate.

La Società si è dotata di una rete di 140 responsabili della Formazione (uno per ogni Filiale), una rete di 140 nuclei in contatto fra loro e con i Servizi della Formazione della Divisione Rete Territoriale e Centrale, cui spetta interpretare la multiforme realtà di un'azienda caratterizzata non solo dalla sua vastità e diffusione sul territorio, ma anche dell'eterogeneità dei servizi erogati. L'esigenza di un presidio così capillare nasce dalla consapevolezza dell'importanza della formazione come leva strategica essenziale per il riposizionamento dell'Azienda sul mercato. Ad analoga consapevolezza va ascritta la programmazione di un milione e mezzo di giornate di formazione/uomo per il periodo 1998-2002.

Dalle dettagliate e periodiche informazioni fornite dalla Società, si è potuto riscontrare che la formazione nel 1999 ha interessato tutto il personale dell'Azienda, a partire dai dirigenti, segmento di personale che, per primo, è stato interessato per avviare e favorire il cambiamento culturale.

I direttori degli Uffici Postali sono stati prioritariamente interessati dai processi formativi, atteso lo stretto ed immediato rapporto con la clientela e considerato che proprio essi costituiscono il personale che più è a conoscenza delle aspettative del pubblico.

Per le restanti risorse umane, oltre all'esteso piano formativo correlato all'informatizzazione di tutti gli Uffici Postali, sono stati realizzati corsi per operatori di sportello sui nuovi prodotti postali e finanziari; nonché progettato ed avviato l'intervento di formazione sulle tecniche di vendita rivolto a tutti gli operatori - attualmente in corso - e che, durante il 2000, coinvolgerà 16.000 unità.

Sulla valenza dei risultati che effettivamente saranno perseguiti in rapporto ai costi, la Corte sottolinea sin da ora l'esigenza che la Società ne valuti l'impatto in termini di miglioramento della qualità dei servizi resi.

3.4 Il recupero dell'efficienza ed il miglioramento qualitativo dei servizi, previsti dal Piano di Impresa, sono condizionati da vari fattori tra i quali il superamento di due grossi ostacoli costituiti dalla carenza di automazione e dall'obsolescenza delle infrastrutture informatiche. Tali ostacoli sono in via di completa rimozione con la progressiva realizzazione dei progetti che il Piano di Impresa ha previsto per l'informatizzazione degli uffici postali e la messa in rete dell'Azienda.****

In base alle informazioni fornite dalla Società, risulta che alla fine del 1999 erano collegati in rete circa 13.300 uffici, di cui 3.990 a maggior traffico e 9.335 con traffico minore. La realizzazione dei restanti 1.000 uffici circa, è stata completata nel primo