

trimestre 2000. Ciò ha determinato presso tutti gli uffici postali la presenza di almeno una postazione informatica tale da consentire il collegamento in rete. Al termine di questo complesso progetto di informatizzazione degli uffici postali, saranno più di 50.000 le postazioni di lavoro collegate in rete. Si tratta di postazioni di lavoro polifunzionali, ognuna delle quali dotata di penne ottiche per la lettura dei dati dei documenti e POS (Point Of Sale) per le carte magnetiche.

Nel mese di aprile 1999 è stato ultimato il progetto per la *Razionalizzazione e sviluppo della Rete di Trasmissione*, realizzando così la prima rete aziendale (*Intranet*) che copre l'intero territorio nazionale per il trasporto del flusso informativo dei servizi offerti al pubblico presso gli uffici postali e dei servizi interni aziendali. Il costo complessivo di questo progetto, comprensivo di investimenti e circuiti, è di 126 mld.

Per rendere operativi i nuovi servizi intranet/internet è in corso di realizzazione il *"Potenziamento della Rete Dati"*. La Società prevede che, nel corso del primo semestre del 2000, la Rete Dati potrà raggiungere prestazioni aggiuntive (attraverso l'installazione dei più avanzati apparati nodali e di linee di trasmissione più veloci) previste dal Piano di Impresa. La realizzazione di tale progetto è iniziata ad ottobre 1999; il costo del progetto è di 25 mld. Scopo del potenziamento della Rete Dati, che, una volta completata, rappresenterà un'unica e integrata dorsale telematica, è quello di far viaggiare tutti gli applicativi aziendali utilizzati sia per la vendita dei servizi, sia per la gestione dei processi interni.

E' stato attivato un sistema di *Posta Elettronica* per un primo lotto di mille utenti interni. Nel corso del 2000 è previsto il potenziamento delle apparecchiature per l'attivazione del servizio presso i Poli Tecnologici regionali, con estensione del Servizio ad almeno 25 mila utenti interni.

3.5 Oltre all'informatizzazione degli uffici postali e alla messa in rete di tutte le strutture aziendali, sono stati realizzati, o sono in corso di realizzazione, alcuni progetti per il **rilancio delle Infrastrutture Tecnologiche**.

Nel luglio 1999 è stata completata, come previsto dal Piano, la nuova Rete Fonia interna nei 400 edifici maggiori. Scopo della nuova rete è quello di razionalizzare il traffico interno e di contenere i relativi costi; progressivamente sarà integrata con la Rete Dati aziendale. Il costo del progetto è stato stimato in 22 mld. Nel mese di gennaio 2000 risulta attivata la procedura per il potenziamento del servizio accettazione telegrammi via telefono. Con la nuova procedura viene reso più facile e veloce il servizio 186, di dettatura dei telegrammi, che mette direttamente in contatto il cliente

con il primo operatore libero, il quale vedrà visualizzato il numero telefonico del cliente senza necessità, quindi, per lo stesso cliente di digitare sulla tastiera il proprio numero e attendere la richiamata.

Per la gestione integrata dei contatti e dell'assistenza alla clientela, la Società ha deciso di realizzare un moderno *Call Center* con l'impiego delle più avanzate tecnologie e soluzioni organizzative disponibili. La gara per la realizzazione del nuovo sistema di supporto alla clientela è stata aggiudicata alla fine del 1999. A regime, saranno operativi due siti principali, a Roma entro settembre 2000 e a Napoli entro febbraio 2001, e una serie di siti remoti per un totale di mille postazioni di lavoro.

L'installazione di 2.000 *Cash Dispenser* risponde all'esigenza di migliorare i servizi offerti alla clientela e consentire, agli utenti in possesso di carta elettronica, di effettuare operazioni, attualmente possibili solo sui circuiti maggiori. Il relativo contratto di fornitura è stato attivato con l'installazione dei primi 150 Atm.

- 3.6** Particolare importanza è attribuita dal Piano di Impresa al **miglioramento dei servizi postali**. Si tratta di un obiettivo importante sia per la carente qualità del servizio registrata negli anni precedenti, sia per il necessario adeguamento agli standard europei. I relativi progetti hanno interessato tutti i principali prodotti della corrispondenza:

Posta Prioritaria; Posta Internazionale; Posta Ordinaria; Posta Raccomandata.

Posta Prioritaria è operativa dal 21 giugno 1999 a seguito del decreto interministeriale comunicazioni/tesoro del 24 maggio 1999 che ne ha autorizzato l'introduzione e approvato le tariffe. Il nuovo prodotto risponde alla duplice ragione di adeguamento alle prescrizioni recate dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 14 novembre 1997 e di differenziazione dello strumento di invio della corrispondenza in ragione delle distinte esigenze della clientela.

Il mercato postale è composto da segmenti fra loro diversi, che necessitano di prodotti e servizi che rispondano a specifiche esigenze. Poste Italiane ha completato il proprio "catalogo", per rispondere alle esigenze di mercato, realizzando con "Posta Prioritaria" un prodotto a costo inferiore del vecchio "espresso" e che consente il recapito della corrispondenza in Italia nel giorno lavorativo successivo alla spedizione (lo standard previsto è di almeno il 70% della corrispondenza nel 1999, il 75% nel 2000, l'80% nel 2001). I dati forniti dalla Società, riferiti al 1999 e al primo bimestre 2000, attestano il costante superamento degli obiettivi di qualità.

Il processo produttivo e distributivo è stato completamente ridisegnato con l'elaborazione di una nuova logistica postale notturna basata principalmente sul trasporto aereo.

La corrispondenza internazionale da e per l'Italia ha costituito da sempre un servizio espletato potenzialmente al di sotto degli standard europei. L'introduzione della nuova logistica della Posta Prioritaria, la ristrutturazione funzionale di alcuni centri di smistamento, hanno permesso di recuperare tra i 30 e 40 punti percentuali nelle consegne in tre giorni lavorativi. L'obiettivo europeo prevede il raggiungimento della soglia dell'85%. I dati diffusi dall'International Post Corporation (IPC) registrano per la corrispondenza in entrata (inbound) un netto miglioramento; la consegna entro tre giorni dall'invio (J+3) attestata al 44% del 1998, si è posizionata all'85% nel 1999. La percentuale di corrispondenza internazionale in uscita (outbound), consegnata sempre in J+3, attestata al 67% del 1998, registra un valore medio del 1999 pari al 74% in tendenziale miglioramento (79% nel IV trimestre 1999, 81% nel gennaio 2000 e 88% nel febbraio 2000).

Per la *Posta ordinaria* l'obiettivo previsto dal Piano di Impresa è l'80% di consegna in tre giorni. Secondo i dati certificati dalla IPC, l'obiettivo non risulta pienamente conseguito, in quanto la media del 1999 si è attestata al 78%.

In ordine alla *Posta Raccomandata*, i dati del tracciamento elettronico rilevati dalla Società indicano una media del 1999 pari all'87%, evidenziando il superamento dell'obiettivo dell'80% di consegna in tre giorni; nel primo bimestre 2000 è stata raggiunta la percentuale del 90%, a fronte di un obiettivo fissato all'85 % di consegna in tre giorni.

3.7 Il recupero dell'efficienza passa anche, secondo l'Azienda, attraverso la realizzazione di un imponente e complesso progetto relativo alla **Nuova Rete Logistica Postale**.

L'importanza strategica di questo progetto, è racchiusa nella complessità del suo obiettivo consistente nella *riorganizzazione dell'attività logistica postale*, attraverso il nuovo disegno delle reti di smistamento e di trasporto, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di qualità nonché alla gestione economica dei cicli di lavorazione.

Nell'ottobre 1998 Poste Italiane, ha avviato il progetto di reingegnerizzazione della Nuova Rete Logistica per la Corrispondenza (l'Ordinario - il nuovo prodotto Prioritario - la Raccomandata e l'Assicurata ed il Corriere Internazionale) e per le Stampe.

La progettazione tiene conto degli obiettivi stabiliti nel Piano di Impresa, cioè:

- la riduzione dei costi operativi;

- l'aumento del livello dei servizi in termini di velocità ed affidabilità;
- l'aumento della percentuale di prodotti postali trattati dalla meccanizzazione nei centri di smistamento.

Il progetto è stato articolato in 3 fasi:

- analisi;
- sviluppo del nuovo modello organizzativo;
- preparazione e implementazione.

Nella prima fase, sono stati raccolti i dati necessari per lo sviluppo della rete attuale. L'operazione è stata predisposta sulla base di un benchmarking con le altre amministrazioni postali, raccogliendo informazioni presso i più grandi operatori postali internazionali, per analizzare il loro approccio alla reingegnerizzazione della rete logistica (sono state raccolte informazioni da USPS, Royal Mail, Deutsche Post e La Poste).

In funzione degli obiettivi del Piano di Impresa, del tempo disponibile per la realizzazione della nuova rete e dell'esperienza degli altri operatori postali, Poste Italiane ha ritenuto di dover procedere alla completa reingegnerizzazione come obiettivo finale e ad una fase transitoria volta a conseguire miglioramenti qualitativi e quantitativi.

La seconda fase deriva da uno studio approfondito della nuova rete. La simulazione di circa 200 scenari diversi per la nuova rete, completati da valutazioni qualitative, ha consentito la definizione della soluzione da adottare per la nuova rete di smistamento e trasporto di Poste Italiane.

La terza fase del progetto è stata dedicata alla definizione dei contenuti della gara e alla stesura del capitolato tecnico.

Dopo un lungo ed intenso lavoro di progettazione della nuova rete postale italiana (durato 15 mesi), nel gennaio 2000 è stato predisposto il bando di gara europea per l'approvvigionamento della nuova tecnologia, per le apparecchiature di smistamento dei centri principali (ad esclusione di Milano Borromeo e Roma Fiumicino). L'appalto comprende anche l'installazione, la formazione, il servizio di assistenza e di manutenzione apparati, l'integrazione con l'hardware ed il software esistente ed in via di acquisizione.

E' previsto un totale di investimenti (sino ad oggi) per circa 450 miliardi. Per la meccanizzazione dei due centri di Milano Borromeo e Roma Fiumicino (spesa prevista 90 miliardi circa), la Società ha deciso di anticipare la relativa ristrutturazione per motivi legati a fattori esogeni (obblighi di aggiornamento tecnologico introdotti dalle

nuove normative in materia di sicurezza del lavoro) ed endogeni (potenziamento dei due centri strategici della rete logistica postale).

Il completamento della Rete Logistica prevede, inoltre, ulteriori investimenti, per circa 250 miliardi (da confermare, in funzione degli ulteriori sviluppi e degli approfondimenti da effettuare durante la stesura dei capitolati tecnici), per le seguenti forniture:

- Sistemi di trasporto, accumulo e instradamento che realizzano l'integrazione delle diverse isole di lavorazione del corriere normalizzato, per Centri ad elevata automazione;
- Sistemi Integrati di Codifica (SISC) e Sistemi di Controllo Impianti (SCI);
- Sistema di "materials handling" per i centri ad elevata automazione;
- Sistema di controllo della rete postale comprendente un Centro di Controllo a livello "Corporate" ed un insieme di moduli funzionali a livello di Centro di Smistamento.

La Corte riferirà nella prossima Relazione sullo stato di avanzamento del complesso progetto.

3.8 Anche i servizi di **Bancoposta** sono stati sottoposti ad un processo di profonda revisione. Il piano di rilancio del Bancoposta ha scontato 6-8 mesi di ritardo, causato, secondo la Società, dalla mancata autorizzazione all'acquisizione di Banca Proxima, che portava con sé in dote un sistema informativo completo e funzionante con una gamma di moderni prodotti finanziari.

Gli obiettivi fissati nel 1999 dalle Poste possono essere così sintetizzati:

- messa a punto del nuovo conto corrente postale (tempo reale, nuovi assegni, carte di credito e di pagamento, gestione giorni di valuta, servizi a valore aggiunto);
- integrazione dei sistemi di pagamento postale e bancario (assegni, bonifici, carte di pagamento);
- arricchimento dell'offerta tradizionale di prodotti di risparmio e investimento;
- rinnovo tecnologico ed organizzativo di tutti i prodotti e servizi tradizionali;
- allargamento dell'operatività a nuovi settori di attività (assicurazione vita, fondi di investimento, mercato secondario dei titoli);
- creazione di una forte rete commerciale.

Nel corso dell'anno 1999, la Società ha provveduto ad incidere a livello organizzativo, prima ancora che funzionale, sulla struttura deputata a curare i servizi di bancoposta. In tale contesto si iscrive la *Direzione Privati*.

Tale nuova struttura di marketing ha il compito principale di rivedere la gamma di prodotti del Bancoposta. I risultati più significativi sono costituiti da: carta di credito di

Poste; carta Postamat, che ha incontrato numerosi ostacoli (fra i quali: la mancata concessione della licenza Visa e la gara, andata deserta, per la gestione operativa); lancio del vaglia unificato; promozione di fondi comuni di investimento con il marchio Bancoposta ed un accordo con uno dei più importanti gestori mondiali per la gestione degli stessi.

Il lancio del nuovo conto corrente postale previsto per il 1999, ha subito dei ritardi e di fatto è stato avviato ufficialmente nella prima metà di maggio 2000. Il nuovo prodotto, denominato Conto BancoPosta, è stato creato per i privati e le famiglie e consente di emettere assegni e di usare sia la carta di debito (la Postamat Maestro) che la carta di credito (carta Bancoposta Mastercard).

Restano, tuttavia, ancora aperti i problemi relativi all'utilizzo del Bancomat e quello degli assegni a terzi, che non possono essere ancora accettati presso gli uffici postali, come accade, invece, per gli assegni circolari e per quelli intestati a "me medesimo".

La progressiva informatizzazione dell'Azienda postale ha interessato anche i buoni postali e i libretti postali la cui gestione, secondo la Società, ora avviene in tempo reale. Inoltre, i dati sintetici della vendita dei buoni e le aperture dei libretti postali, consentono di poter valutare in tempo reale le tendenze della clientela, al fine di eventuali e tempestive integrazioni del prodotto.

La predisposizione di nuove procedure informatiche consente attualmente di poter accreditare le pensioni sia sui libretti che sui conti correnti postali, senza necessità per il cliente, quindi, di recarsi all'ufficio postale per la riscossione in contanti della pensione nei giorni prestabiliti.

L'iniziativa ha anche lo scopo di ridurre tendenzialmente il rischio rapine, permette inoltre di agevolare l'accesso agli uffici postali non più "congestionati" dalla massiccia affluenza, nei giorni prestabiliti, dei pensionati per la riscossione delle proprie competenze.

Nel quadro delle iniziative per il rilancio del settore finanziario va annoverata la nuova offerta ai comuni per l'esazione dei tributi locali: il servizio ha incontrato particolare interesse e, allo stato, hanno aderito oltre 430 enti locali. L'incasso concerne tutti i tributi locali, ancorchè la prevalenza riguarda l'imposta comunale sugli immobili (ICI).

Per la commercializzazione dei prodotti finanziari è stata istituita la *nuova rete commerciale* che, con l'ausilio del servizio formazione delle risorse umane, ha provveduto alla costituzione di un nucleo di professionisti, i quali, secondo le stime della Società, dovrebbero diventare, a regime, alcune migliaia.

La nuova offerta dei servizi finanziari ha interessato anche i vaglia postali nazionali ed internazionali. La novità più significativa è costituita dal *nuovo vaglia postale unificato*. Dal mese di gennaio 1999 il vaglia ordinario è stato sostituito dal vaglia nazionale: il trasferimento fondi è ora effettuato nel giro di 48 ore; per i vaglia internazionali, dal mese di settembre 1999 è stato ampliato il servizio Eurogiro che ora consente di effettuare trasferimenti di denaro direttamente presso l'ufficio postale anche a chi non è titolare di conto corrente. Nei mesi di novembre e dicembre 1999 la Divisione Bancoposta è stata impegnata nel collocamento delle azioni Enel, Autostrade e nelle sottoscrizioni "Creo", il primo prestito obbligazionario di Bancoposta. Il collocamento delle azioni ha riguardato i soli titoli delle aziende pubbliche in via di privatizzazione, poiché Poste Italiane non può estendere la sua attività a titoli di società già quotate sul mercato. Anche per le obbligazioni, il ruolo delle Poste è limitato a quelle emesse da soggetti pubblici.

Ulteriori innovazioni hanno riguardato:

- l'accettazione della Delega Unica e l'accettazione delle dichiarazioni fiscali;
- la firma delle prime alleanze commerciali per ampliare e migliorare l'offerta di Poste Italiane.

Ulteriore e importanti novità per i servizi di bancoposta, riguardano, inoltre, il lancio di attività assicurative ed il collocamento di titoli innovativi di risparmio.

Nel primo contesto, si iscrive la vendita di polizze vita da parte della società Poste Vita S.p.A (v. infra n. 4.3).

L'altra novità è costituita dal collocamento di nuovi prodotti risparmio ed investimento, peraltro, avviata nel corso del primo trimestre 2000. Trattasi di nuove emissioni obbligazionarie aventi le seguenti caratteristiche:

- capitale garantito;
- rendimento legato a specifici parametri di borsa (e, in taluni casi, interesse minimo garantito);
- liquidità garantita da primari operatori (nei tre primi casi, Caboto);
- successiva quotazione;
- banche emittenti primarie (Mediocrediti maggiori).

3.9 Con riferimento ai servizi telematici, va osservato che attualmente l'offerta è basata su due prodotti tradizionali: il telegramma e il telex. Il futuro di questi due servizi è legato alle possibilità offerte dalle tecnologie dell'informazione. In attesa di tali sviluppi, nel 1999 sono state razionalizzate le infrastrutture per aumentare la qualità, riducendo i

costi e ampliando i canali di accesso per i servizi forniti. Sono state ridotte le unità organizzative (CTR, centrali telex, sale trasmissione) passando da 212 di fine 1998 a 120 di fine 1999 e liberando circa 1000 risorse. Da gennaio 2000 è attivo "*Telgram*", un nuovo servizio che permette ai grandi clienti (aziende, enti o pubbliche amministrazioni) di trasmettere telegrammi dai propri personal computer direttamente al Centro Gestione di Poste Italiane, che provvederà al recapito, come richiesto dal cliente, attualmente solo in forma cartacea o su terminale telex e, in un prossimo futuro, anche via fax o E-Mail.

- 3.10** Il settore del trasporto e della logistica sta registrando in questi ultimi anni profonde modifiche dovute sia alla internazionalizzazione dei mercati, sia a una diversa offerta di prodotti, ora a maggior contenuto tecnologico e sempre più sospinti dall'e-commerce. In questo contesto, gli operatori postali assumono un ruolo fondamentale con riferimento alla distribuzione fisica dei prodotti, specie per quelli che vengono commercializzati attraverso Internet. A livello globale si assiste a importanti alleanze strategiche tra operatori postali pubblici e privati, che, attraverso diversificate operazioni di acquisizione, tendono a coprire tutti i settori del trasporto e della logistica. In questo scenario, il mercato del corriere espresso e dei pacchi in Italia è diventato terreno di conquista da parte di altri operatori postali in relazione soprattutto alla scadente qualità delle prestazioni rese dall'operatore postale pubblico.

In tali settori, infatti, Poste Italiane è stata particolarmente debole con una presenza marginale nei vari segmenti di mercato e praticamente assente in quello delle imprese. Il comparto di pacchi negli ultimi anni ha prodotto perdite dell'ordine di 4/500 miliardi all'anno. E' evidente che il risanamento di Poste Italiane doveva passare anche attraverso la completa revisione di tutto il settore e, in tale contesto, si è inserita nel 1998 l'acquisizione al 100% del gruppo SDA e nel 1999 l'acquisizione del 20% del Gruppo Bartolini e di altre società minori.

Il settore dei pacchi ha evidenziato grosse difficoltà operative confermate anche nel 1999, tali da gravare pesantemente sul bilancio in termini di costi sostenuti per l'espletamento del servizio. Nel corso del 1999 è stato avviato il piano di risanamento della Divisione Pacchi con l'obiettivo di espandere l'offerta di Poste Italiane su nuovi segmenti e sviluppare nuove sinergie (ad esempio, recapito e logistica primaria). In questa prospettiva si inserisce l'accennata acquisizione del 20% del Gruppo Bartolini, la cui operazione viene esaminata nel paragrafo relativo alle società controllate (v. infra 4.3). A livello operativo, nel primo trimestre 2000, è stata creata un'unica Divisione

Corriere Espresso, Logistica e Pacchi ed è stato avviato l'ammodernamento della logistica dei pacchi con la dismissione degli attuali impianti di meccanizzazione, orientando l'utilizzo delle risorse umane verso aree più produttive. Nel settore del corriere espresso Poste Italiane era presente con il *prodotto Posta Celere*, con una quota di mercato del 5%, tendenzialmente in calo, senza un adeguato sistema logistico e con una percentuale di consegne entro le 24 ore inferiore al 50%. Nel 1999 la logistica di Posta Celere è passata in outsourcing alla controllata SDA, avviando inoltre una completa ristrutturazione organizzativa con notevole incremento dei punti di accettazione (5.000 nel 1999 contro i 1.740 del 1998). Con tali interventi il servizio ha ricevuto un nuovo impulso nel 1999, registrando positivi effetti già nella percentuale di recapito entro un giorno attestatasi al 97% (media annuale, dato confermato dalle rilevazioni del 1° bimestre 2000 - 98%). Inoltre, i Comuni serviti in un giorno sono passati da 600 (anno 1998) a 8.065 al dicembre 1999.

3.11 In ambito territoriale sono stati varati una serie di progetti per una nuova organizzazione del lavoro e degli spazi e, quindi, per il rilancio dell'Ufficio Postale.

In tale ottica, va ricordato il Progetto Rete 2000.

Tale progetto, secondo la Società, è volto a migliorare la qualità e l'efficienza degli uffici postali, partendo, in via sperimentale, da città come Roma e Milano che accentrano una parte significativa del traffico postale; al suo interno è prevista l'apertura di specifici cantieri quali il *nuovo layout* per gli Uffici a maggior affluenza ed il *Restyling* per gli Uffici Postali a minor "traffico". Come già detto, nel mese di gennaio 2000 sono stati aperti al pubblico quattro uffici postali di nuova impostazione (2 a Roma e 2 a Milano). Il "*nuovo layout*" cambia radicalmente la configurazione degli uffici postali, eliminando vetri blindati in modo tale da facilitare il contatto tra operatori e cliente, garantendo la sicurezza con l'utilizzo di sistemi e di tecnologie molto avanzate. Entro la prossima estate la Società ha programmato l'apertura di circa 50 uffici postali per un investimento pari a circa 30 Mld, comprese le dotazioni e gli apparati.

Gli interventi di "*restyling*" comportano l'abbattimento delle barriere architettoniche e la riqualificazione degli ambienti interni ed esterni, ed hanno in comune con il progetto layout alcune scelte tipologiche (arredi, vetrine, colori, logo, pavimentazione, ecc.); nel 1999 sono stati realizzati circa 131 interventi fra Roma e Milano.

L'investimento complessivo dei progetti Layout e Restyling, secondo dati forniti dalla Società, è stato per il 1999 di 11 mld, mentre per il 2000 si prevedono 220 mld di lire.

3.12 Il progetto **“Recapito”** ha l’obiettivo di riorganizzare la rete di distribuzione e la velocizzazione del processo operativo. Pertanto, sono stati riorganizzati gli uffici di recapito e controllati i flussi ed approntato un piano di dotazione di nuovi strumenti per gli addetti al servizio di recapito.

A tal fine l’Azienda ha portato a termine la gara europea per il noleggio dei veicoli e motoveicoli, circa 40.000 (v. infra n. 8)

Per quanto riguarda la dotazione ai portalettere di nuovi strumenti di lavoro (biciclette, carrelli, borse, ecc) ne sono stati definiti i prototipi ed è stata avviata la gara per l’acquisto di un primo quantitativo, mentre la gara per la fornitura dei nuovi completi da lavoro per il personale di Poste Italiane SpA è in via di espletamento.

3.13 Nel processo di informatizzazione peculiare attenzione è stata rivolta all’implementazione del **sistema gestionale integrato SAP**, un sistema modulare che copre le diverse aree di interesse aziendale con l’obiettivo di supportare ed ottimizzare i processi aziendali, integrando i vari moduli in un unico sistema che consenta lo scambio di informazioni e, quindi, una gestione comune dell’azienda. Nel progetto sono coinvolte diverse aree, per ciascuna delle quali è prevista l’implementazione dei moduli SAP finalizzati alle specifiche necessità. Attualmente sono stati completati i moduli per le aree Amministrazione e Finanza (FI), Controllo di Gestione (CO), Approvvigionamenti (MM); sono in fase di avvio o di implementazione altre aree. Il costo dell’investimento riferito ad interventi già contrattualizzati definitivamente, per il 2000 è di 62,1 mld.

3.14 Per quanto concerne i nuovi servizi legati ad Internet, e in particolare il commercio elettronico, Poste Italiane si sta attrezzando con un proprio sito “portale” basato sulle nuove tecnologie per offrire servizi di vendita e per proporsi come partner per gli operatori di questo nuovo settore, sia per la consegna fisica degli acquisti via Internet che per l’incasso dei corrispettivi.

Per l’implementazione di questo ambizioso progetto Poste Italiane ha costituito la società *Postecom SpA* la cui attività è dedicata allo sviluppo dei servizi Internet, con particolare riferimento alle attività postali e finanziarie. L’Azienda Poste ha previsto per il 2000 forti investimenti sul fronte tecnologico infrastrutturale, finalizzati al lancio di alcuni progetti chiave nei settori di posta elettronica, dei servizi finanziari on line e della firma digitale. In proposito, in seguito all’entrata in vigore della legge Bassanini (Legge 15/3/1997, n.59) che, prima in Europa, dà valore legale alla firma digitale, Poste Italiane

ha deciso di sviluppare le transazioni sulla rete e si sta attrezzando per costituire l'infrastruttura necessaria al fine di operare come certificatore nazionale per la firma digitale. In proposito va ricordato che l'ammissione nell'elenco dei certificatori, tenuto dall'AIPA, è avvenuta nel mese di aprile 2000.

3.15 L'esame compiuto dalla Corte sullo stato di attuazione dei principali progetti del Piano di Impresa si basa sulla documentazione fornita dalla Società e, in particolare, sul documento denominato "Primo anno di realizzazione del Piano di Impresa".

Il precisato documento evidenzia che tutti i progetti del Piano di Impresa (complessivamente 151) sono stati avviati, alcuni risultano conclusi, altri, invece, sono stati modificati, anche per tener conto dell'evoluzione del mercato e delle nuove tecnologie.

Il 1999 viene considerato dalla Società come un anno dedicato alla predisposizione delle condizioni strutturali di medio termine per poter, successivamente, porre in essere le innovazioni contenute nello stesso Piano.

L'obiettivo di risanamento finanziario della Società è strettamente connesso con il positivo posizionamento sul mercato finalizzato al conseguimento di utili ed all'impiego efficace delle risorse a disposizione per la produzione dei beni e servizi pubblici di generale interesse per la collettività.

Se dal lato formale il Piano è strutturalmente concepito per conseguire i sopracitati obiettivi, qualche perplessità residua con riferimento alla sua integrale attuazione, quantomeno nella tempistica prestabilita.

Infatti, la Corte nella relazione sul controllo eseguito sulla gestione relativa all'anno 1998, già ebbe a rilevare che nel primo semestre 1999 la tempistica di attuazione non risultava rispettata.

La surriportata considerazione trova conferma decorso il primo quadrimestre 2000.

Non si tratta di verificare se tutti i 151 progetti siano stati avviati, ma valutare se le dette iniziative possano realizzarsi nei tempi prefissati.

Su tale aspetto le considerazioni ottimistiche riportate sul documento "Primo anno di realizzazione del piano di impresa", pur non apparendo pienamente condivisibili, tuttavia sintetizzano un nuovo corso del management orientato al conseguimento tendenziale degli obiettivi strategici dello stesso Piano.

Inoltre, particolare significatività, riveste nel settore del bancoposta, il blocco all'acquisto di Banca Proxima che ha determinato, come già ricordato, lo slittamento del nuovo conto corrente postale alla primavera 2000.

E sempre nel settore del bancomat i mancati accordi per la rinegoziazione degli assegni bancari e per la carta Bancomat, hanno condizionato e impedito che si realizzasse la integrazione dei sistemi di pagamento postale e bancario.

Una più approfondita valutazione del corretto sviluppo del Piano di Impresa, e delle sue reali possibilità di conseguire gli obiettivi finali, potrà essere condotta soltanto agli inizi del 2001, quando sarà decorsa la metà del tempo di realizzazione dei progetti.

Sembra, comunque, ineludibile, già in questa sede, considerare che la efficacia del Piano di Impresa è sottoposta alla condizione di una tempestiva e proficua realizzazione di tutti i suoi progetti. Ove, pertanto, vengano rilevate anomalie che ostacolano il perseguimento di detti risultati, vanno adottate tempestive iniziative volte a paralizzare gli effetti negativi.

Il primo anno di realizzazione del Piano di Impresa ha, per altro verso, registrato evidenti segnali positivi in termini di risultati dell'Azienda e miglioramento dei servizi.

In tale contesto assume fondamentale valenza il radicale cambio di cultura delle risorse umane, attuato in tempi relativamente brevi e grazie anche ad un massiccio e lodevole progetto di formazione di tutto il personale.

Il mutato assetto organizzativo, spogliato interamente dei tratti pubblicistici che pur lo avevano connotato sino a qualche tempo fa, nonché il ricongiungimento delle risorse dirigenziali, incardinate in una realtà in cui l'incentivo al merito è correttamente bilanciato dalla responsabilità della gestione, costituiscono altrettanti fattori positivi e condizionanti l'esito del Piano di Impresa.

4 - ATTIVITA' GESTIONALE

4.1 Quadro normativo di riferimento

Il quadro normativo che si è delineato per lo svolgimento dell'attività di Poste Italiane per l'esercizio 1999 è dato essenzialmente dal **Decreto Legislativo n. 261 del 22 luglio 1999** di recepimento della Direttiva Comunitaria 97/67/CE che detta le regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio nonché dalla legge n. 448 del 1998 (Legge Finanziaria 1999) con riferimento agli articoli 40 e 41.

Il decreto n. 261 affida a Poste Italiane il compito di assicurare il servizio postale universale e designa il Ministero delle Comunicazioni quale Autorità di regolamentazione del settore postale. Nel contempo lo stesso decreto definisce i servizi che devono essere necessariamente garantiti in tutta Italia e che compongono il "servizio universale". Questi servizi sono la raccolta, il trasporto, lo smistamento e la distribuzione degli invii fino a due chili, dei pacchi fino a 20 chili, delle raccomandate e delle assicurate.

Naturalmente il fornitore del servizio universale sopporta dei costi che nessuna azienda, senza adeguato compenso, deciderebbe di affrontare. Il compenso è costituito dai cd. "servizi riservati" ovvero da quei servizi che ogni Stato decide di affidare in esclusiva proprio a chi garantisce il servizio universale.

A favore di Poste Italiane è stata riconosciuta quindi un'area di riserva che comprende gli invii di corrispondenza, generati anche elettronicamente, il cui prezzo e peso siano rispettivamente inferiori a 6.000 lire (pari a cinque volte la tariffa della posta prioritaria) e a 350 grammi.

A dimostrazione degli oneri economici che derivano dal servizio universale, Poste Italiane è tenuta a produrre la separazione contabile che isoli i costi e i ricavi collegati alla fornitura dei servizi offerti, distinguendo tra quelli riservati, quelli che fanno parte del servizio universale e quelli che non ne fanno parte.

Il servizio universale rimane affidato alle Poste Italiane SpA per un periodo massimo di 15 anni mentre l'area di riserva, così come definita, ha validità fino al 31 dicembre 2000, mentre dal 1° gennaio 2001 la riserva stessa sarà determinata, e successivamente aggiornata con cadenza trimestrale, dall'Autorità di regolamentazione sulla base di verifiche degli oneri del servizio universale. Il legislatore, inoltre, ha previsto la possibilità che Poste Italiane realizzi accordi con gli operatori privati, anche dopo la scadenza delle concessioni, al fine di ottimizzare i servizi, favorendo il miglioramento

della qualità dei servizi stessi anche attraverso l'utilizzazione delle professionalità già esistenti.

Nel contesto di adeguamento delle regole del mercato postale italiano a quello europeo si inserisce la **Deliberazione 2 febbraio 2000**, con la quale il Ministero delle Comunicazioni in qualità di Autorità di regolamentazione per il settore postale ha stabilito l'ambito della riserva riconosciuta a Poste Italiane per il mantenimento del servizio universale. La Deliberazione, nel confermare che l'area di riserva include tutti gli invii di corrispondenza con prezzo inferiore a 6.000 lire e peso inferiore a 350 grammi, ha incluso la "pubblicità diretta per corrispondenza" per campagne pubblicitarie fino a 10.000 pezzi.

In tale contesto si inserisce anche il **decreto 4 febbraio 2000, n. 73** del Ministero delle Comunicazioni relativo al Regolamento che fissa le disposizioni per il rilascio delle licenze individuali per l'offerta al pubblico di singoli servizi non riservati nonché con il **decreto 4 febbraio 2000, n. 75** sempre del Ministero delle Comunicazioni relativo al Regolamento che fissa le disposizioni in materia autorizzazioni generali nel settore postale.

Il quadro normativo è stato recentemente integrato con il **decreto 17 aprile 2000** del Ministero delle Comunicazioni recante conferma della concessione del servizio postale universale alla Società Poste Italiane a partire dal 6 agosto 1999 per una durata massima di quindici anni.

In un'ottica di razionalizzazione e di sviluppo, la **legge n. 448 del 23 dicembre 1998** (collegato alla legge finanziaria 1999), agli articoli 40 e 41 ha posto le basi per il riassetto delle normative nei settori operativi di Poste Italiane. In particolare:

- All'art. 40, comma 1, il legislatore ha inteso ampliare le competenze di Poste Italiane concedendo alle stesse:
 - di esercitare il servizio di tesoreria degli enti pubblici (prima svolto dagli istituti di credito);
 - di effettuare incassi e pagamenti per conto delle amministrazioni pubbliche anche operando con i fondi esistenti presso la tesoreria statale.
- Queste due attività non sono state avviate in concreto nel corso del 1999, a causa delle difficoltà interpretative indotte da una norma sopravvenuta (Legge n. 28 del 18 febbraio 1999, articolo 38) e superate in sede parlamentare con l'approvazione della Finanziaria 2000.

- Sempre nell'ottica dello sviluppo e della modernizzazione delle procedure, il comma 2 dell'art. 40 ha abrogato il regolamento per l'amministrazione del patrimonio e la contabilità dell'Amministrazione delle Poste e dei Telegrafi, approvato con Regio Decreto n. 841 dell'8 maggio 1933, che, nel nuovo assetto aziendale, determinava notevoli appesantimenti. Contemporaneamente è stato stabilito l'obbligo per le Poste Italiane di evidenziare i flussi finanziari e la contabilizzazione dei servizi resi per conto delle amministrazioni dello Stato, della Cassa Depositi e Prestiti e degli enti pubblici, seguendo le regole dettate dagli articoli 2423 e ss. del c.c. in tema di bilancio di esercizio delle società. La stessa norma ha, quindi, abolito la cosiddetta "Cassa vaglia" istituita con il citato R.D. del 1933, permettendo la separazione dei flussi finanziari propri da quelli con vincolo a favore della Pubblica Amministrazione.
- In base al comma 3 dello stesso articolo 40, "i conservatori dei registri immobiliari trascrivono a favore della società Poste Italiane SpA la titolarità dei beni di cui risulti accertata la proprietà da parte dell'ex Amministrazione delle poste e delle telecomunicazioni". La disposizione assume notevole rilevanza per la definizione dell'effettiva consistenza del patrimonio immobiliare della Società; tuttavia, è ancora aperto un pesante contenzioso tra lo stesso Ministero delle Comunicazioni e la società Poste Italiane circa l'attribuzione della titolarità di una consistente quota di immobili dell'ex Amministrazione P.T..
- Il comma 4 contiene una delega al Governo per l'adeguamento del Codice Postale alla Direttiva 97/67/CE e al Testo Unico della Finanza D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58. La prima parte della delega è stata assorbita dal successivo Decreto legislativo 261/99 di recepimento della Direttiva 97/67, l'altra parte della delega è tuttora priva di definizione in quanto la predisposizione delle norme necessarie per attuare tale adeguamento ha incontrato e incontra difficoltà a vari livelli, specie per quanto attiene il coordinamento delle preesistenti disposizioni sul Bancoposta con i precetti dei recenti Testi Unici bancario e finanziario. L'adozione dell'atteso provvedimento, per il quale risulta già predisposto uno schema di Regolamento che non ha ancora completato il suo iter procedurale, riveste particolare importanza ai fini di una piena integrazione tra sistema postale e sistema bancario.
- Per ciò che concerne i contributi pubblici alle spedizioni postali dell'editoria, l'art. 41 sancisce dal 1° gennaio 2000 (termine peraltro prorogato dalla successiva Finanziaria 2000 al 1° ottobre 2000) nuove modalità basate sull'erogazione di contributi diretti

agli editori, ai quali quindi l'Azienda potrebbe richiedere corrispettivi "naturali", anche stipulando specifici accordi di reciproca convenienza. Nella fase transitoria, che coincide con l'anno 1999, lo stanziamento previsto nel Bilancio dello Stato a questo titolo, e direttamente erogato (per l'ultima volta) a Poste italiane a fronte di specifica documentazione contabile, ammonta a 600 miliardi di lire.

Per quanto riguarda, poi, l'assetto organizzativo del vertice aziendale giova evidenziare che il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane nel novembre 1999 ha deliberato di procedere alla nomina, ai sensi dell'art. 11 dello statuto, del Vice Presidente della Società, attribuendo allo stesso, già membro dello stesso Consiglio, un'indennità supplementare a quella di Consigliere di Amministrazione nella misura di lire 175 milioni annui.

4.2 Nuovi processi e tecnologie

La razionalizzazione e lo sviluppo delle attività di Information & Communication Technology di Poste Italiane sono affidati alla Direzione Centrale Processi e Tecnologie (DCPT). Nel 1999, il management aziendale ha dato una forte accelerazione ad alcuni progetti di rilevanza strategica, tra cui la nuova rete multimediale, l'informatizzazione di tutti gli uffici postali e l'integrazione ed ottimizzazione dei processi aziendali tramite il sistema SAP. Su questi ed altri progetti, che hanno visto il coinvolgimento diretto della DCPT, si fa rinvio al paragrafo relativo al Piano di Impresa.

In questa sede si ritiene opportuno precisare che la Direzione in argomento nel corso del 1999 e nei primi mesi del 2000 ha gestito circa 40 progetti che hanno comportato un costo, stimato fino al mese di marzo 2000, di 1.068 miliardi circa.

Le modifiche e le integrazioni dei progetti avviati negli anni precedenti¹ nonché la definizione e l'avvio di quelli nuovi (tra cui call center e cash dispenser), si sono resi necessari per far fronte alla continua e rapida evoluzione dello scenario di riferimento, sia sotto l'aspetto tecnologico che di mercato. Tale situazione, peraltro, ha fatto emergere nuove opportunità di sviluppo legate all'espansione di Internet ed all'e-commerce, cui l'Azienda intende partecipare attivamente avendo in proposito costituito una specifica società, la Postecom Spa (v. infra n. 4.3).

Nel contesto delineato la DCPT ha operato sia con risorse interne, sia avvalendosi di partners detentori di specifico know how, con i quali sono stati formalizzati anche accordi in partnership, come il consorzio "Pegasus" (v. infra n. 4.3).

¹ Nelle Relazioni della Corte sui passati esercizi, è stato ampiamente riferito sul Programma Generale Operativo (PGO)