

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Signor Azionista,

il 1999 è stato per Poste Italiane il primo anno di attuazione del Piano di Impresa adottato dal Consiglio di Amministrazione il 7 ottobre 1998, approvato con nota ministeriale del successivo 29 ottobre e discusso approfonditamente con le Organizzazioni Sindacali fino all'inizio di gennaio 1999. Da quel momento, il Piano di Impresa è entrato nella piena attuazione. Poste Italiane ha dato così l'avvio a un processo di radicale trasformazione, che deve portare entro il 2002 sia a raggiungere l'equilibrio economico, sia a migliorare in modo netto e continuo la qualità del servizio offerto ai cittadini, alle imprese e alla Pubblica Amministrazione in tutti i settori di propria competenza: corrispondenza, pacchi, corriere espresso e logistica, servizi finanziari.

Il risanamento e il rilancio di Poste Italiane devono attuarsi in un contesto competitivo caratterizzato da processi di rapida trasformazione di tutte le nostre attività. I cambiamenti di scenario in atto impongono certamente di continuare a monitorare, affinare e talvolta anche adattare le scelte strategiche ai nuovi contesti. Ma più spesso, in un'azienda di servizi come la nostra, impongono di accelerare la realizzazione dei progetti, per cogliere le opportunità di sviluppo che si presentano e impedire che le iniziative dei concorrenti – in particolare quelli che derivano dall'applicazione delle nuove tecnologie ai processi di produzione e di scambio – ci indeboliscano sul mercato.

Per tali motivi, nel quadriennio 1999 - 2002 il Piano di Impresa prevede l'attuazione di più di cento progetti di risanamento e di sviluppo relativi a ciascuna delle attività in cui Poste Italiane è attiva. I progetti previsti sono stati tutti avviati; numerosi fra essi sono già stati realizzati, dando segnali concreti di miglioramento sia all'interno dell'Azienda, sia verso l'esterno. Valga per tutti il riferimento a Posta Prioritaria, che ha superato fin dal momento del lancio l'obiettivo di recapito di almeno il 70% degli invii entro un giorno.

La necessità di lanciare contemporaneamente un così grande numero di progetti deriva non solo dalla situazione oggettivamente critica in cui versava Poste Italiane al momento della sua trasformazione in società per azioni e dall'esigenza di riqualificare l'offerta complessiva dell'azienda, ma anche dall'accelerazione di alcuni fenomeni molto rilevanti:

- **crescente concorrenza** in tutti i mercati liberalizzati, che costituiscono già oggi la maggioranza dei nostri ricavi (per esempio, pacchi, corriere espresso, servizi finanziari, parte dei servizi postali);
- **crescente sostituibilità** dei prodotti postali tradizionali con nuovi mezzi di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ...);
- **crescente concentrazione dell'offerta** in pochi grandissimi operatori internazionali nei vari segmenti sia del mercato postale sia di quello dei servizi finanziari.

I risultati raggiunti nel 1999 dimostrano che Poste Italiane può essere risa-

nata e rilanciata nei tempi previsti dal Piano di Impresa, a patto naturalmente che per l'intera durata del Piano l'impegno di tutte le parti in causa sia coerente con quanto presente nel Piano di Impresa stesso.

L'obiettivo del Piano di Impresa 1998-2002 è trasformare Poste Italiane in un'azienda efficiente e competitiva in tutti i principali settori di attività. Per il 1999 il Piano di Impresa prevedeva quattro priorità:

- dare un chiaro segnale di miglioramento della qualità postale;
- iniziare a ridurre in modo significativo le perdite della gestione;
- avviare il rilancio del Bancoposta;
- avviare tutti i principali progetti di risanamento e rilancio, tra cui, in particolare, la formazione delle risorse umane e l'informatizzazione degli Uffici Postali.

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ POSTALE

Tutti i prodotti postali hanno messo a segno alcuni primi miglioramenti della qualità del servizio, certificati semestralmente e annualmente da organismi internazionali di controllo (Unipost Price Waterhouse per conto di IPC-International Post Corporation) o accertati attraverso sistemi di tracciatura elettronica (*Tracking and Tracing*).

Gli obiettivi previsti dal Piano di Impresa sono stati sostanzialmente raggiunti:

	TEMPI DI CONSEGNA (DOPO IL GIORNO DI INVIO)	OBIETTIVO 1999	RISULTATO IV TRIMESTRE 1999
POSTA PRIORITARIA	1giorno	70%	81%
POSTA INTERNAZIONALE			
IN USCITA	3 giorni	85%	85%
IN ENTRATA	3 giorni	85%	79%
POSTA ORDINARIA	3 giorni	80%	79%
POSTA RACCOMANDATA	3 giorni	80%	85%*
POSTACELERE	1giorno	98%	96%*

* dati da tracciatura elettronica

Posta Prioritaria

Il 21 giugno Poste Italiane ha lanciato la **Posta Prioritaria**, un prodotto di corrispondenza di massa a prezzo contenuto (1.200 lire), in grado di essere recapitato entro il giorno successivo all'invio. Un prodotto fino a quel momento assente in Italia, ma già presente da tempo in tutti i principali Paesi europei. Grazie a uno sforzo organizzativo molto rilevante, basato principalmente su una logistica dedicata (tra cui una rete aerea stellare che collega in andata e ritorno ogni notte 18 aeroporti nazionali) e a una rimodulazione degli orari di lavorazione, l'obiettivo previsto per il 1999 (70%) è stato superato sin dal primo giorno e tale performance ha contribuito al rapido e costante aumento dei volumi trattati.

Posta Internazionale

Si tratta della corrispondenza da e per l'Italia, settore nel quale il nostro Paese indossava da anni la maglia nera. La nuova logistica della Posta Prioritaria e la specializzazione imposta ad alcuni centri di smistamento hanno permesso di recuperare tra i venti e trenta punti percentuali nelle consegne entro tre giorni lavorativi, avvicinando o raggiungendo l'obiettivo europeo (85%).

Tali performance hanno consentito a Poste Italiane di entrare a pieno titolo da gennaio 2000 nell'ordinamento che regola i rapporti diretti transfrontalieri tra i Paesi dell'Unione Europea (accordo Reims II), rinunciando alla deroga sulle spese terminali - penalizzante sul versante economico, oltre che sul piano dell'immagine e della considerazione - che poneva Poste Italiane tra gli operatori postali non in grado di conseguire i parametri di qualità europei.

Posta Ordinaria

La Posta Ordinaria costituisce ancora la stragrande maggioranza della corrispondenza, sia privata, sia d'affari. Poste Italiane si è impegnata a raggiungere nel corso del 1999 l'80% delle consegne entro tre giorni. Perciò, a fianco degli sforzi per assicurare il successo della Posta Prioritaria, è stata prestata un'eguale attenzione agli standard qualitativi della Posta Ordinaria e nel quarto trimestre dell'anno l'obiettivo è stato sostanzialmente raggiunto (e superato in ottobre e novembre), malgrado le fisiologiche difficoltà del mese di dicembre (per il notevole aumento della mole di lavoro che penalizza tutti gli operatori postali).

Al fine di venire incontro alle esigenze di qualità e di esternalizzazione soprattutto della clientela aziendale e istituzionale, nel corso dell'anno Poste Italiane ha dato particolare impulso al settore della cosiddetta Posta Ibrida. Questa tipologia di corrispondenza (che sostituirà progressivamente quote rilevanti di Posta ordinaria tradizionale) origina in forma elettronica e, dopo i processi di elaborazione, stampa e imbustamento, viene recapitata a cura di Poste Italiane. Per servire al meglio la clientela anche nel settore a monte (elaborazione, stampa e imbustamento), Poste Italiane ha costituito in joint-venture con Elsag la società Postel.

Posta Raccomandata

Dal quarto trimestre del 1999 il risultato di qualità della Posta Raccomandata e Assicurata viene certificato attraverso una procedura informativa di tracciamento elettronico, che consente anche alla clientela di poter conoscere in ogni momento lo stato del proprio invio. Applicato da quel momento sulla quasi totalità di questa tipologia di corrispondenza, il tracciamento elettronico ha permesso di consuntivare una percentuale di recapito entro tre giorni oltre l'obiettivo dell'80%.

Corriere Espresso Postacelere

A marzo 1999 è stato lanciato il "nuovo" Postacelere, il corriere espresso accettato attraverso la rete degli Uffici Postali e recapitato entro il giorno successivo in tutti gli oltre 8.000 Comuni italiani (solo alcune isole minori ri-

cevano il servizio entro 48-72 ore). Nel settore - fortemente competitivo, nel quale operano anche in Italia i maggiori operatori mondiali (Tnt, Dhl, Ups, Fedex, ecc.) - la garanzia individuale di consegna entro 24 ore dev'essere prossima al 100%. Prima degli interventi definiti dal Piano di Impresa, Poste Italiane non possedeva un sistema logistico adeguato: meno del 50% degli invii veniva consegnato nelle 24 ore. L'adeguamento della rete logistica ha consentito di estendere a tutta Italia il recapito entro tale termine. Anche i punti di accettazione sono stati moltiplicati (da meno di 1.000 agli attuali 5.000) e il peso degli oggetti accettabili è stato aumentato fino a trenta chilogrammi. Il tracciamento elettronico (precedentemente non disponibile) consente inoltre anche al cliente di conoscere per telefono o via Internet la posizione di ciascun invio.

* * *

Il notevole aumento della qualità registrato nel 1999 in tutto il settore dei servizi postali è un risultato ragguardevole e incoraggiante. Ma questo risultato è solo il punto di partenza: per eguagliare le performance assicurate da altri grandi operatori postali europei saranno necessari ulteriori forti incrementi della qualità, rispettando rigorosamente la tabella di marcia delineata anno per anno nel Piano di Impresa.

RIDUZIONE DELLE PERDITE DI GESTIONE

Nel 1999 sia la perdita operativa netta sia la perdita netta hanno cominciato a ridursi in modo significativo.

A livello di Risultato Operativo Netto, la perdita è diminuita da 1.537 a 762 miliardi, con un miglioramento di 775 miliardi.

A livello di Risultato Netto, la perdita è scesa da 2.649 a 1.284 miliardi, con un miglioramento di 1.365 miliardi.

Principali Macro Indicatori Economici (importi in milioni di lire)	31-dic-98	31-dic-99	Variazioni	
			Valore	%
Ricavi totali	11.643.591	12.292.157	+648.566	+5,6%
Risultato Operativo Netto	(1.537.181)	(762.168)	-775.013	-50,4%
Risultato Netto	(2.649.478)	(1.284.365)	-1.365.113	-51,5%

Come verrà illustrato in dettaglio nei vari capitoli della presente Relazione, al miglioramento del risultato operativo netto - quasi 800 miliardi - hanno contribuito sia l'aumento dei ricavi sia il contenimento dei costi operativi. Sul risultato complessivo hanno influito anche proventi straordinari che si contrappongono agli oneri straordinari che avevano appesantito il bilancio 1998.

Il risultato complessivo non si discosta sostanzialmente da quanto previsto dal Piano di Impresa. A livello invece di risultato operativo, alcuni fenomeni – in parte indipendenti da Poste Italiane - hanno influito negativamente. Fra i fattori che hanno contribuito a ridurre la crescita dei ricavi – soprattutto dei servizi finanziari – rispetto a quanto auspicato si citano: la riduzione delle giacenze sui conti correnti postali da parte della Pubblica Amministrazione, il blocco all'acquisto di Banca Proxima, la permanente mancanza del nuovo Regolamento dei servizi di Bancoposta, i ritardi nel recepimento della Direttiva Europea 97/67/CE, il ritardo nel lancio della Posta Prioritaria.

RILANCIO DEL BANCOPOSTA

È un settore che contribuisce per circa il 40% ai ricavi aziendali. La competizione è molto accesa, considerato che il Bancoposta si confronta con l'intero sistema bancario, che peraltro opera solo dove sono presenti condizioni di redditività certa. Il Bancoposta, al contrario, garantisce in tutta Italia, attraverso la rete degli Uffici Postali, i servizi di pagamento e di risparmio. Nel 30% dei Comuni Italiani il Bancoposta è l'unico sportello finanziario a disposizione dei cittadini e delle aziende e in un altro 30% sono presenti il Bancoposta e un solo sportello bancario.

Per tale motivo, l'ammodernamento e il rilancio del Bancoposta è uno dei progetti più importanti del Piano di Impresa e si basa su alcuni presupposti precisi: la messa a punto del nuovo conto corrente postale (in grado di operare in tempo reale, con la possibilità di offrire carte di credito e di pagamento, la gestione dei giorni valuta, ecc.); l'integrazione fra i sistemi di pagamento postale e bancario; il rinnovo tecnologico e organizzativo di tutti i prodotti e servizi tradizionali; l'arricchimento dell'offerta; l'allargamento dell'operatività a nuovi settori (assicurazione vita, fondi di investimento, mercato secondario dei titoli); la creazione di una forza commerciale dedicata.

Nel 1999 alcuni di questi presupposti sono stati realizzati: Buoni e Libretti Postali sono stati informatizzati; ai pensionati è stata offerta la possibilità di accreditare la pensione sul libretti o sul conto corrente postale (un'opportunità colta da oltre 450mila pensionati); è stato lanciato il nuovo vaglia postale (nazionale e internazionale); già oltre 400 amministrazioni comunali si avvalgono dei servizi del Bancoposta per l'esazione dei tributi locali; la struttura commerciale è stata creata e conta già 350 professionisti dedicati. Sono stati anche lanciati i primi prodotti in campo assicurativo (a cura di Poste Vita S.p.A., la compagnia di assicurazione vita del Gruppo Poste, il cui lancio è avvenuto nella seconda metà del 1999) e collocati nuovi e innovativi prodotti di risparmio e investimento (obbligazioni a capitale garantito).

Tuttavia, a causa del blocco dell'acquisto di Banca Proxima e la non disponibilità del relativo sistema informativo, si è dovuto rinviare il lancio del nuovo conto corrente alla primavera del 2000. L'integrazione fra i sistemi di pagamento postale e bancario segna il passo: l'Associazione Bancaria Italiana non consente ancora la negoziazione piena degli assegni bancari presso gli Uffici Postali; solo a marzo 2000 è stato firmato l'accordo che ammette Poste Italiane nel circuito dei bonifici; l'accordo per il Bancomat non è stato ancora raggiunto.



AVVIO E AVANZAMENTO DI TUTTI I PROGETTI AZIENDALI

Nel Piano di Impresa sono presentati e dettagliati oltre cento progetti di risanamento e rilancio, che nel corso dell'esercizio sono ulteriormente aumentati, in funzione di nuove opportunità e nuove criticità. Nella Relazione sono specificati numerosi di questi progetti e lo stato del loro avanzamento. Qui riassumiamo solo i principali.

Realizzazione del Nuovo Modello Organizzativo

Nel 1999 è stato introdotto il Nuovo Modello Organizzativo, messo a punto nel corso del secondo semestre del 1998.

Le principali caratteristiche di tale modello (in particolare la focalizzazione sulle specifiche attività e la responsabilizzazione del management sui risultati), lo pongono in linea con i più avanzati esempi internazionali e sono evidenziate in dettaglio nel capitolo successivo.

Sono state create le **Divisioni**, a ciascuna delle quali sono stati affidati un preciso settore di attività e obiettivi economici e di qualità. Sono state articolate meglio le **Direzioni** e i **Servizi Centrali**, per garantire l'elaborazione e il controllo delle regole di gruppo e la gestione dei servizi comuni. La **Rete Territoriale** ha preso una nuova conformazione incentrata sulle **Filiali** e sugli **Uffici Postali**, eliminando strutture intermedie ormai inutili.

L'affinamento della nuova organizzazione continuerà nel tempo, sia per ottimizzare la presenza delle varie strutture nel territorio, sia per rafforzare progressivamente il ruolo e la capacità di azione delle Divisioni. Come pure continuerà il trasferimento di risorse verso funzioni operative e di sviluppo (sportelleria, recapito, centri di lavorazione, strutture commerciali, ecc.), in linea con il processo che nel 1999 ha interessato circa 10mila persone.

Rilancio della professionalità interna

Il Piano di Impresa definisce le risorse umane *"la componente più importante dell'intera gestione aziendale"* e mette come *conditio sine qua non* per il successo *"la professionalità e la motivazione delle persone che lavorano in azienda"*.

Nel 1999 ha perciò preso l'avvio il **progetto di formazione** probabilmente più ampio mai lanciato in Italia: 1.500.000 giornate/persona da realizzarsi entro il 2002, per offrire a tutto il personale l'opportunità di crescita professionale e per dotare l'azienda delle competenze manageriali, gestionali, commerciali e tecniche necessarie per affrontare il contesto competitivo.

Il programma di formazione ha riguardato nel corso del 1999 oltre centomila persone, per un totale di oltre 500mila giornate.

Allo scopo di creare all'interno di Poste Italiane nuove opportunità professionali finalizzate allo sviluppo dell'azienda, in ogni Divisione è stato dato ampio spazio agli aspetti commerciali, con la creazione di funzioni di marketing e reti di vendita specializzate per prodotto e per tipologia di clientela (privati, aziende e amministrazioni pubbliche), diffuse su tutto il territorio nazionale. Da una condizione di sostanziale inesistenza di personale dedicato ad attività commerciali, si è passati - attraverso una consistente valorizzazione delle risorse interne - alla creazione finora di oltre mille specialisti (numero destinato ad aumentare nei prossimi anni), che hanno cominciato a svolgere un lavoro di alto contenuto professionale.

Anche il programma di informatizzazione totale degli sportelli della Rete Territoriale è passato attraverso un forte investimento nell'addestramento tecnico e professionale, che - oltre a fornire a un larghissimo numero di collaboratori un primo addestramento di base - ha contribuito a creare alcune centinaia di nuove figure tecniche specializzate.

Rilancio della Corrispondenza

Gli obiettivi della qualità postale raggiunti nel 1999 - già segnalati nelle pagine precedenti - sono stati conseguiti grazie all'avvio del progetto relativo al ridisegno della rete logistica postale, che nell'esercizio ha portato alla costituzione di 17 Poli Logistici, all'introduzione di nuovi orari di lavorazione e all'attivazione dei necessari sistemi di monitoraggio e di controllo. Nel contempo, per rispondere al meglio alle esigenze della clientela rappresentata dalle imprese e dai grandi utilizzatori di corrispondenza, è stata creata una struttura commerciale dedicata, che opera sull'intero territorio nazionale.

Rilancio del Corriere Espresso e del settore Pacchi

La crescita per linee esterne attraverso l'acquisto del 100% del capitale del Gruppo Sda (avvenuto nel 1998) ha consentito a Poste Italiane di conquistare quote di mercato e di posizionarsi nelle parti alte della classifica nazionale nel settore del corriere espresso (dove altrimenti rischiava di diventare un operatore marginale), entrando inoltre in forza nell'importante mercato del corriere espresso per le imprese.

Con l'acquisto di Sda - che ha portato in dote una rete logistica efficiente e competitiva - il rilancio del settore del corriere espresso di Poste Italiane è stato accelerato e nel marzo 1999 è stato possibile lanciare il "nuovo" Postacelere, un prodotto destinato prevalentemente alla clientela privata. In questa fascia di mercato il corriere espresso di Poste Italiane è l'unico in grado di garantire la consegna di oggetti fino a trenta chili in tutta Italia entro 24 ore dall'accettazione. Delle principali caratteristiche del nuovo Postacelere e della qualità del servizio si è data informazione all'inizio della presente Relazione.

Viceversa, per Poste Italiane il settore dei pacchi e del trasporto merci ha rappresentato fino a oggi una delle aree di maggiore criticità, dal punto di vista sia della qualità sia della redditività. Peraltro questo è probabilmente il settore postale nel quale a livello europeo stanno intervenendo i cambiamenti più radicali e dove i processi di concentrazione dell'offerta e di integrazione dei vari segmenti si fanno sempre più rapidi, anche nella prospettiva di un forte sviluppo conseguente alla nascita del commercio elettronico.

Poste Italiane è intenzionata a svolgere un ruolo importante sia nella partita delle alleanze sia nei nuovi settori dell'economia. A tal fine ha proseguito nell'elaborazione e nella realizzazione di un progetto complessivo di riorganizzazione che ha già condotto all'integrazione delle due Divisioni aziendali dei Pacchi e del Corriere Espresso e - con l'acquisizione, da parte di SDA, di una prima quota del 20% del capitale del Gruppo Bartolini, azienda leader in Italia nel campo del trasporto merci - ha posto le prime basi per il risanamento e il rilancio.

Rilancio del Recapito

Il rilancio del recapito è uno dei fattori nodali per raggiungere gli obiettivi di qualità previsti dal Piano di Impresa. Per avviare la riorganizzazione complessiva del comparto, nel corso dell'esercizio si è proceduto all'assegnazione attraverso una gara europea della commessa per la fornitura di quasi 40mila automezzi e motomezzi, che andranno a sostituire già da quest'anno l'attuale parco motorizzato ormai obsoleto. Sempre attraverso gara indetta nel 1999, il personale addetto al recapito sarà dotato di nuove divise, di nuove borse per il trasporto della corrispondenza e di nuovi casellari in attesa di interventi tecnologici e organizzativi più strutturali.

Un altro importante processo avviato nell'esercizio prevede la progressiva sostituzione del personale addetto al recapito assunto con contratto a tempo determinato con personale stabile e quindi in grado di garantire un adeguato livello di professionalità.

Informatizzazione degli Uffici Postali

L'informatizzazione e la messa in rete sostanzialmente di tutti gli Uffici Postali è uno dei progetti che hanno maggiormente connotato le realizzazioni del primo anno del Piano di Impresa. Avviato pienamente all'inizio dell'anno, il progetto ha portato all'informatizzazione di tutti gli Uffici Postali (circa 30mila postazioni) e al loro collegamento in rete.

Rilancio degli Uffici Postali

Gli Uffici Postali costituiscono e continueranno a costituire il principale canale di accesso ai servizi postali e finanziari di Poste Italiane. A tal fine, sono state potenziate le attività di sportelleria e di recapito, anche attraverso un processo di mobilità da funzioni di staff (o comunque non più necessarie), che ha coinvolto circa 8mila risorse. Nel contempo, è stato dedicato un ampio spazio alla formazione: dell'intero pacchetto di oltre 500mila giornate/persona svolto nel 1999, circa 450mila sono state destinate alle risorse presenti nella Rete Territoriale.

In questo comparto nel 1999 sono stati avviati altri due progetti di grande rilevanza: Rete 2000 (che ha l'obiettivo primario di ridurre i tempi di attesa della clientela per mezzo di nuovi orari, nuove procedure, nuovi sistemi di gestione file) e il nuovo modello di Ufficio Postale.

- **Rete 2000.** Nel 1999 è stato avviato un progetto per il miglioramento della qualità complessiva degli Uffici Postali e per ridurre drasticamente i tempi di attesa della clientela. Le principali leve - oltre alla semplificazione e all'automazione di numerose procedure, consentite dall'informatizzazione e dalla messa in rete degli Uffici - sono l'ottimizzazione della copertura territoriale, il ridisegno e l'adeguamento dei locali, l'aumento del personale a disposizione del pubblico, la rimodulazione e l'allungamento degli orari di apertura al pubblico e la gestione attiva delle "code", attraverso la fila unica. Durante il 1999 è stato sperimentato negli uffici di Roma e Milano - dove i volumi sono maggiori e dove alcune criticità erano più manifeste - e sarà esteso nel 2000 in tutta Italia.
- **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 anche 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.

Rilancio delle infrastrutture tecnologiche aziendali

In Poste Italiane due dei vincoli alla crescita, all'aumento della qualità e all'efficienza operativa stavano nella carenza di automazione e nell'obsolescenza delle infrastrutture tecnologiche. Questi vincoli hanno cominciato a essere rimossi.

Le principali infrastrutture tecnologiche aziendali che stanno cominciando a prendere le caratteristiche previste dal Piano di Impresa sono le seguenti.

- **Rete Dati Aziendale.** Nel corso del 1999 e nei primi mesi del 2000 sono state collegate circa 30mila postazioni di lavoro e supererà a regime le 50mila. Sono in corso numerosi interventi per aumentarne capacità e velocità, per garantire la massima affidabilità e per permettere di sfruttare le potenzialità di Internet. È stata anche avviata (e si concluderà nell'estate 2000) la realizzazione di 11 centri di controllo per monitorare e gestire i collegamenti dell'intera Rete Territoriale.
- **Rete Fonia Aziendale.** Per migliorare le comunicazioni interne ed esterne e per abbattere i costi relativi sono in corso di ammodernamento e sostituzione tutte le molte centinaia di centralini, con la prospettiva di confluire in tempi brevi in un'unica rete voce e dati.
- **Centri di Elaborazione Dati.** È stato completato il primo rafforzamento della capacità elaborative aziendali con il totale rinnovo dei centri nazionali.
- **Rete Distributori Automatici (Cash Dispenser).** È stata avviata l'installazione dei primi 2.000 *cash dispenser* integrati nella rete nazionale bancaria.
- **Call Center.** Si è avviata la realizzazione di una rete di *call center*, dopo lo sviluppo di uno studio e l'esecuzione di una gara di acquisto, che dovrà consentire alla clientela sia di chiedere informazioni, sia di svolgere operazioni sia di avere risposta ai reclami.
- **Postecom.** Per dare in prospettiva a tutta la clientela la possibilità di utilizzare Poste Italiane anche via Internet è stata costituita Postecom Spa. A questa società è affidato il compito di gestire il sito Internet di Poste Italiane, di mettere a disposizione attraverso di esso il maggior numero possibile di servizi postali e finanziari e di favorire la partecipazione di Poste Italiane con nuovi servizi innovativi al mondo della *new economy*.

Gli investimenti in infrastrutture informatiche e di telecomunicazioni si collegano a un grande e accelerato sforzo di semplificazione e di automatizzazione delle procedure operative e amministrative. Nel corso del 1999 sono stati rilasciati alcuni primi importanti moduli Sap (contabilità e bilancio, controllo di gestione, acquisti) e sono state installate le prime procedure informatiche relative al Bancoposta. Nel contempo è stato perfezionato il sistema di contabilità analitica per centri di responsabilità e si è pervenuti a un sistema di separazione contabile certificato, in grado di rispondere alle esigenze del Regolatore e degli Organismi Comunitari.

INVESTIMENTI

In funzione dei progetti avviati e nel quadro di quanto previsto dal Piano di Impresa si è dato corso al piano di investimenti che prevede impegni complessivi entro il 2002 per quasi 5mila miliardi.

Nel corso del 1999 si sono realizzati investimenti per circa 700 miliardi, concentrati per oltre l'80% nell'informatizzazione, nella messa a norma e nella modernizzazione degli Uffici Postali.

PRIORITÀ PER IL 2000

Per rispondere alle esigenze della clientela, Poste Italiane è impegnata a raggiungere tutti gli obiettivi previsti dal Piano di Impresa per il 2000. Alcune priorità:

- Consolidare e migliorare la qualità nel settore della corrispondenza ed estendere gli interventi al settore delle stampe
- Lanciare la nuova offerta del Bancoposta
- Avviare il risanamento e il rilancio del settore Pacchi
- Ridurre i tempi di attesa agli sportelli, estendendo a tutti gli Uffici Postali le innovazioni del progetto Rete 2000
- Avviare e lanciare i primi servizi Internet
- Proseguire nel programma di formazione del personale.

Le azioni di sviluppo dei volumi e dei ricavi da un lato e di ulteriore contenimento e razionalizzazione dei costi dall'altro proseguiranno anche nell'anno in corso lungo le linee indicate nel Piano di Impresa, per posizionare sempre meglio Poste Italiane nel mercato e per conseguire un'ulteriore sensibile riduzione della perdita.

Tra le priorità, infine, vi è sicuramente l'impegno di Poste Italiane per arrivare alla firma del nuovo contratto aziendale di lavoro, in un confronto costruttivo con le Organizzazioni Sindacali, che possa imprimere un'ulteriore forte accelerazione a tutti i processi di rilancio aziendale.

* * *

Signor azionista,

la rapidità, la profondità e la pervasività dei cambiamenti in atto – determinati in particolare dagli sviluppi dell'*Information and Telecommunication Society* e dalla crescita esponenziale dell'uso di Internet – riguardano tutti i Paesi e tutte le aziende. Nel caso di Poste Italiane, tali cambiamenti possono essere un potente volano per il risanamento e la crescita e per questa ragione alcuni dei progetti più innovativi presenti nel Piano di Impresa riguardano l'ammodernamento tecnologico, la formazione tecnica e informatica (oltre che commerciale e manageriale), l'ingresso nei nuovi settori che si vanno creando. È il caso, per esempio, del commercio elettronico, che potrà realizzare nel nostro Paese una crescita significativa.

Allo sviluppo di questo settore contribuiranno numerosi progetti in corso di realizzazione da parte di Poste Italiane.

Di ciò, questo Consiglio di Amministrazione si è dato carico per tempo. Né poteva sfuggire d'altra parte che la catena del valore via Internet, dalla gestione on-line dell'ordine, alla logistica, al pagamento elettronico fino alla consegna, incide su tutti i segmenti di mercato sui quali sono storicamente posizionati gli operatori postali con una frazione sempre più consistente del loro volume d'affari.

Le previsioni esaltano, certo, le opportunità; ma accentuano anche le criticità.

Sul piano delle opportunità, la sfida per gli operatori postali è stimolante, ma tutt'altro che facile.

Un'azienda come quella postale, che affonda le radici nella storia e nella civiltà della comunicazione, ha dinanzi a sé un'occasione epocale per intercettare un cambiamento che rinnova radicalmente i modi attraverso i quali la comunicazione si pone al servizio della produzione e del consumo, così rivitalizzandone la fisionomia, oltre che la missione tradizionale.

Poste Italiane, come gli altri principali operatori postali europei, ha caratterizzato il 1999 con una serie di iniziative che vanno nella direzione di integrare la catena del valore come questa si presenta nella fase attuale del processo di sviluppo dell'economia.

Senza ripetere quanto già analiticamente esposto, valga qui ricordare la costituzione di Postecom Spa (interfaccia operativa del Gruppo per le comunicazioni via Internet), la costituzione del settore Logistica all'interno della Divisione Espresso, Pacchi, Logistica; il conferimento di autonoma operatività a Postel Spa, che offre la possibilità di esternalizzare via rete i sistemi di comunicazione; il completamento dell'informatizzazione e del collegamento in rete di tutti gli uffici postali, che oggi compongono il più ampio e diffuso sistema a rete sul territorio italiano e rappresentano la precondizione essenziale per la gestione e il buon funzionamento di uno strumento di pagamenti in rete tanto efficiente quanto capillare, oltre che per l'assunzione del ruolo di Autorità certificatrice per le transazioni eseguite con la procedura della firma elettronica.

Il confronto con gli analoghi operatori europei - confronto che rappresenta ormai un ordinario elemento di *benchmarking* aziendale per Poste Italiane in ciascuno dei segmenti della sua attività - non trova il nostro piano di sviluppo in posizione di inferiorità rispetto alle iniziative che i partner/concorrenti stanno assumendo. Per tutti, l'integrazione delle fasi della catena del valore costituisce una opportunità strategica da affrontare con la massima prontezza consentita dalle condizioni di partenza e dalle circostanze.

Lo straordinario sviluppo che nel corso dell'anno hanno avuto, in Italia e altrove, le realizzazioni di *web-banking*, confermano l'esattezza dell'intuizione che aveva spinto Poste Italiane a chiedere di acquisire il controllo di una banca dotata di un sistema informativo adeguato e di canali distributivi innovativi.

Sul piano delle criticità, il necessario riferimento agli stessi elementi di scenario già considerati richiede uno speciale impegno gestionale, ma sollecita anche una costante attenzione ai profili istituzionali e normativi del contesto

nel quale dovrà inquadrarsi nei prossimi tre anni, decisivi per la realizzazione del Piano di Impresa, la competizione tra operatori nel nuovo dominio dei mercati integrati.

Tre, in particolare, i punti di criticità che emergono e che coinvolgono i diversi livelli decisionali.

- Il primo è connaturato al processo di riorganizzazione in corso, che sconta una duplice trasformazione: come già detto, l'Azienda è chiamata al cambiamento in uno scenario a sua volta in costante cambiamento; e questo richiede un continuo monitoraggio dello stato di attuazione, e di efficacia, degli oltre cento progetti previsti nel Piano. La reingegnerizzazione dei processi e l'innovazione di prodotto sono le costanti che animano la tensione progettuale dell'azienda; ma centrale nel processo di innovazione è il cambiamento culturale. La Relazione illustra il peso che l'Azienda attribuisce al fattore della formazione e il valore di priorità che questo ha assunto nei contesti manageriali. L'impegno in questa direzione è massimo.
- Il secondo elemento attiene ai mutamenti che si producono nella configurazione dei mercati di riferimento. Si presenta per la prima volta nella loro storia agli operatori postali un quadro di evoluzione concorrenziale misurabile su scala mondiale (due dei principali *global player* sono controllati oggi da due operatori postali europei). L'operatore postale universale italiano è chiamato in questo contesto a scelte strategiche - anche in termini di alleanze - che potranno trovare la loro definizione nell'esercizio finanziario ora in corso e mireranno a un realistico posizionamento su scala europea. Il processo in atto è infatti - non diversamente da altri settori - un processo in cui globalizzazione e competizione producono una spinta fortissima alla concentrazione, almeno su scala europea, degli operatori che in ciascuno dei Paesi del vecchio continente si dimostrano in grado di rispondere alle esigenze della nuova economia.
- La terza criticità riguarda l'esigenza che, la sfida competitiva cui l'Azienda si sta preparando - consapevole sin da principio che una piena visibilità dei risultati conseguiti si raggiungerà gradualmente nel periodo complessivo del Piano di impresa - venga affrontata su basi normative e istituzionali che consentano un reale allineamento con le condizioni operative degli altri principali competitori europei.

La novità più significativa dell'esercizio consiste, come non si è mancato di rilevare, nell'avvenuto recepimento della Direttiva comunitaria in materia di servizi postali, i cui valori fondanti sono costituiti dai principi di universalità, uguaglianza e continuità delle prestazioni verso la collettività.

Poste Italiane, quale operatore incaricato del Servizio Universale, assume questi valori come valori costitutivi della propria esperienza, ben sapendo che la stessa nozione di servizio universale nasce dall'esigenza di attenuare gli effetti che produrrebbe, in un settore cui sono connaturate evidenti valenze di carattere sociale, la pura e semplice adozione di meccanismi di mercato. Ne derivano, nella logica ineludibile della razionalità economica, costi che la contabilità analitica facilmente dimostra non poter essere fronteggiati adeguatamente dai meccanismi esistenti di integrazione dei ricavi.

La missione di interesse generale affidata all'Azienda, mentre sottolinea le esigenze sottese alle obbligazioni di pubblico servizio, invita a non trascurare neppure in parte le concrete condizioni in cui si sviluppa la concorrenza.

A livello europeo, i vari competitori beneficiano dei rilevanti margini che nei rispettivi Paesi consente l'ampiezza dell'area della riserva. Sulle basi patrimoniali e finanziarie che questa assicura, poggiano le fondamenta delle reti integrate di logistica e delivery a livello continentale, che crescono di continuo per acquisizioni. Solo per l'anno 1999, in Europa si contano in più di cento le imprese operanti nel settore postale, del trasporto e della logistica acquisite dai grandi operatori, ormai trasformati, come si è già rilevato, in global player di questo mercato sempre più diversificato e dinamico.

A non lontana scadenza, e certamente nell'arco del prossimo triennio, sarà adottata la seconda Direttiva comunitaria, che fisserà le regole valide per il periodo successivo al 31 dicembre 2002.

La possibilità di cogliere in concreto le opportunità offerte dalla nuova economia dipende largamente dalla soluzione positiva che sarà data alle indicate criticità.

I risultati ottenuti nel 1999 dimostrano che Poste Italiane può essere risanata e rilanciata ma occorre che l'ingente sforzo di riprogettazione e rinnovamento in atto nell'Azienda trovi sostegno in alcune precise condizioni esterne.

Innanzitutto, per l'intera durata del Piano di Impresa, l'impegno di tutte le parti interessate dovrà risultare coerente con le ipotesi poste a base del Piano stesso. L'imprevista e imprevedibile vivacità, e soprattutto la velocità, del cambiamento potrebbero costringere a rivedere (per accelerarle) soluzioni oggi esposte al repentino mutare delle circostanze indotte da processi tecnologici e di sviluppo economico.

In secondo luogo, e coerentemente, le soluzioni istituzionali sulle quali saranno riconfigurati i mercati di riferimento, ove implicino modificazioni negative dei delicati equilibri e delle compatibilità che condizionano la vita dell'Azienda, dovranno darsi carico delle conseguenze che potranno derivarne sotto i diversi profili.

Nella certezza di aver dedicato il massimo impegno e le migliori energie a dare corpo alle realizzazioni previste nel Piano di Impresa, il Consiglio di Amministrazione sottopone all'approvazione dell'Assemblea il bilancio dell'esercizio 1999.

I risultati fin qui ottenuti sono stati raggiunti grazie al contributo e alle capacità di tutti coloro che ogni giorno si impegnano in questa grandissima realtà aziendale. Siamo solo all'inizio di un lavoro che prevede un impegno intenso e coerente per alcuni anni. Ma il processo di trasformazione di Poste Italiane è iniziato. Il primo anno di realizzazione del Piano di Impresa ha dimostrato che il risanamento e il rilancio di questa fondamentale infrastruttura del nostro Paese è possibile.

CAPITOLO 1

**GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA
DI POSTE ITALIANE SPA**

Di seguito si rappresenta una sintesi dei risultati del 1999 con evidenza dei principali fatti economici, patrimoniali e finanziari originati e rinviando alla Nota Integrativa per tutte le informazioni di dettaglio.

RISULTATI ECONOMICI

Il risultato economico netto al 31 dicembre 1999 mostra un miglioramento di 1.365 miliardi rispetto all'esercizio precedente: la perdita netta si riduce da 2.649 miliardi a 1.284 miliardi.

Conto Economico Sintetico	31-dic-98	31-dic-99	Variazioni	
			Valore	%
(importi in milioni di lire)				
Ricavi totali	11.643.591	12.292.157	648.566	5,6%
Costi del personale	(10.335.958)	(10.053.036)	282.922	(2,7%)
Altri costi operativi	(1.928.556)	(2.080.017)	(151.461)	7,9%
IVA non detraibile	(361.176)	(321.882)	39.294	(10,9%)
Totale Costi Operativi	(12.625.690)	(12.454.935)	170.755	(1,4%)
Margine Operativo Lordo	(982.099)	(162.778)	819.321	(83,4%)
Ammortamenti e accantonamenti	(555.082)	(599.390)	(44.308)	8,0%
Risultato Operativo Netto	(1.537.181)	(762.168)	775.013	(50,4%)
Proventi (oneri) finanziari netti	(238.194)	(239.445)	(1.251)	0,5%
Proventi (oneri) straordinari netti	(497.062)	109.504	606.566	(122,0%)
Risultato Ante Imposte	(2.272.437)	(892.109)	1.380.328	(60,7%)
Imposte (IRAP)	(377.041)	(392.256)	(15.215)	4,0%
Risultato Netto	(2.649.478)	(1.284.365)	1.365.113	(51,5%)

L'effetto combinato della crescita dei ricavi (+ 5,6%) e della flessione dei costi operativi (-1,4%), permette di ridurre la perdita operativa netta da 1.537 a 762 miliardi con un miglioramento del risultato di oltre 775 miliardi (+50,4%) .

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

L'incremento dei ricavi interessa quasi tutti i macrosettori di attività, a eccezione del comparto dei servizi di Telecomunicazioni (telegrammi, telex e fax), che registra un calo di 18 miliardi, ampiamente compensato dagli incrementi nei servizi postali (+ 219 miliardi) e nei servizi finanziari del Bancoposta (+347 miliardi).

(milioni di lire)	31.12.98	31.12.99	Valore	%
Servizi Postali *	6.464.835	6.683.589	218.754	3,4%
Servizi di Telecomunicazione *	223.519	205.894	-17.625	-7,9%
Servizi Bancoposta *	4.289.064	4.635.628	346.564	8,1%
Altri ricavi	266.173	287.046	20.873	7,8%
Totale ricavi da servizi	11.243.591	11.812.157	568.566	5,1%
Compensazioni per Servizio Universale	400.000	480.000	80.000	20,0%
Totale ricavi	11.643.591	12.292.157	648.566	5,6%

* riclassificati secondo criteri gestionali e non contabili come da nota Integrativa.

I Servizi Postali beneficiano, in particolare, dell'introduzione della Posta Prioritaria e della crescita dei volumi di Posta Ibrida che hanno parzialmente sostituito la Posta Ordinaria e l'Espresso.

La crescita dei volumi di Posta Ibrida non si riflette sui ricavi per effetto dell'operatività di Postel Spa dal 1/7/99, che gestisce le fasi a monte del recapito, precedentemente svolte da Poste Spa. A condizioni omogenee, la crescita dei ricavi è superiore a quella dei volumi.

I miglioramenti della qualità del servizio, oltre ad aver determinato il successo della Posta Prioritaria, hanno sviluppato i loro primi effetti sulla crescita delle fatture e delle stampe, e si attende che producano maggiori benefici nel corso del 2000.

L'incremento dei volumi di Postacelere è stato assorbito dalla riduzione delle tariffe per renderle più coerenti nelle fasce di peso alte.

L'andamento dei volumi e dei ricavi dei pacchi continua a mostrare criticità, per cui è stato sviluppato il già indicato progetto di ristrutturazione.

I ricavi hanno anche beneficiato del parziale adeguamento delle integrazioni statali per le riduzioni tariffarie che Poste Italiane deve praticare all'Editoria e alle Associazioni non-profit. Tali integrazioni sono passate dai 300 miliardi del 1998 ai 600 miliardi del 1999. Nonostante tale adeguamento l'integrazione statale non copre che circa il 50% dello sbilancio tra ricavi e costi effettivi per la prestazione effettuata che la separazione contabile certificata ha quantificato, per l'esercizio 1998, in circa 1.200 miliardi.

A fronte dell'onere netto per il Servizio Universale sostenuto da Poste Italiane - che per il 1998, sulla base della separazione contabile certificata, risulta prossimo a 2.700 miliardi all'anno, comprensivo della parte relativa alle stampe - lo Stato ha riconosciuto un aumento della compensazione da 400 a 480 miliardi.

I Servizi di Telecomunicazione (telegrammi, telex e fax) registrano un decremento dell'8%, peraltro del tutto atteso, in considerazione dell'obsolescenza di alcuni servizi, la cui riorganizzazione e riposizionamento potrà avvenire solo nel corso del 2000.

I **Servizi Finanziari** sono cresciuti di 347 miliardi (+8,1%); l'incremento dei ricavi è dovuto sia alla buona crescita dei prodotti di risparmio, sia alla ri negoziazione a condizioni di mercato, in considerazione delle nuove funzionalità previste, della convenzione con la Cassa Depositi e Prestiti, per conto della quale Poste Italiane effettua la raccolta del risparmio postale. Tale incremento assorbe i minori ricavi dai conti correnti (pari a circa 260 miliardi), derivanti in gran parte dalle minori giacenze della Pubblica Amministrazione e dalla mancata crescita prevista nel settore dei conti correnti, dovuto anche ai ritardi normativi e alla negata autorizzazione all'acquisto di Banca Proxima.

Il **costo del personale** passa da 10.336 miliardi nel 1998 a 10.053 miliardi nel 1999, con una riduzione di circa il 3%. Tale riduzione deriva sia dal sostanziale blocco del turnover (che ha contribuito alla riduzione dell'organico medio pari a circa 5.000 unità) sia dalla razionalizzazione delle prestazioni, attraverso la contrazione degli straordinari.

Gli **altri costi operativi** ammontano a 2.080 miliardi con un incremento di poco più di 150 miliardi rispetto al 1998. Un aumento ascrivibile in massima parte a maggiori costi per sostenere lo sviluppo e conseguenti ai nuovi assetti operativi che la società si è data. Tra i maggiori costi a supporto dello sviluppo (circa 100 miliardi) si segnalano quelli connessi al potenziamento dei servizi di telecomunicazione e di trasmissione dati (circa 40 miliardi), acquisiti ormai a tariffe non più in regime di reciprocità, quelli per le campagne pubblicitarie (circa 30 miliardi) e per il noleggio di veicoli e apparecchiature tecniche (circa 30 miliardi). Tra i maggiori costi connessi ai nuovi assetti operativi si segnalano, in particolare, gli oneri per il trasporto contanti (circa 120 miliardi) e quelli derivanti dalla riconfigurazione dei servizi logistici, in parte compensati dai minori costi per il trasporto su rotaia per circa 70 miliardi. Le riduzioni di costo per recupero di efficienza, infine, ammontano a circa 125 miliardi e sono derivate da azioni di ottimizzazione condotte, in particolare, nella gestione degli immobili, degli affitti passivi, degli impianti, dei moduli stampati e dei materiali di consumo.

Il decremento dell'Iva non detraibile è imputabile soprattutto alla capitalizzazione dell'imposta sugli investimenti.

Anche il **Risultato Operativo Netto** risulta migliorato di oltre il 50%, nonostante l'aumento dell'8% degli ammortamenti per i maggiori investimenti.

Sul **Risultato Netto**, infine, incidono anche i proventi straordinari netti per circa 110 miliardi, rispetto a oneri straordinari per circa 500 miliardi nell'esercizio precedente. Questa inversione di segno è dovuta ad accertamenti positivi delle consistenze patrimoniali iniziali e al fatto che nel bilancio 1998 erano stati accantonati fondi per ristrutturazione pluriennali per 540 miliardi.

Per quanto riguarda il confronto tra i risultati 1999 e quanto previsto per lo stesso anno dal Piano di Impresa, la perdita netta (1.284 miliardi) è prossima a quella prevista (1.156 miliardi). I principali scostamenti gestionali sono i seguenti:

- I *Ricavi* sono inferiori, in termini omogenei, di circa 510 miliardi, soprattutto a seguito di:
 - Circa 400 miliardi di minori proventi del Bancoposta, dovuti essen-