

mix di misure combinate tra loro, che prevedono tra l'altro: l'apertura al pubblico di un maggior numero di sportelli; la polifunzionalità degli sportelli informatizzati (cioè la possibilità di effettuare presso un unico sportello tutte le operazioni postali o tutte le operazioni finanziarie); la chiara distinguibilità di sportelli postali e finanziari; la modulazione delle aperture secondo l'affluenza del pubblico, con la possibilità, in giornate di particolare affollamento, di aprire sportelli dedicati; la fila unica, per permettere al cliente di utilizzare il primo sportello che si rende disponibile.

AUMENTO DEL PERSONALE A DISPOSIZIONE DEL PUBBLICO E PROLUNGAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ORARI. Il progetto fa leva su diverse azioni: mobilità del personale verso le funzioni di rapporto con la clientela (nel 1999, gli addetti alla sportelleria sono cresciuti di quasi duemila persone), riduzione dei compiti di retrospostello, migliore gestione di permessi, ferie e orari di lavoro nel corso della settimana e del mese. Tutto ciò consente di prolungare e razionalizzare gli orari secondo le esigenze della clientela. A Milano e a Roma (le prime due città in cui il progetto è stato lanciato), grazie all'insieme di queste misure, gli orari di apertura degli Uffici Postali sono stati allungati mediamente di un'ora al giorno, l'ultimo giorno del mese non è più necessario chiudere anticipatamente e in ogni circoscrizione amministrativa c'è almeno un Ufficio Postale che assicura il servizio continuato per dieci ore, fino al tardo pomeriggio.

LEADERSHIP. Il progetto, teso ad assicurare la direzione professionale, forte e consapevole di ognuno dei 14 mila Uffici Postali, in linea con gli obiettivi del Piano di Impresa, ha preso il via nel 1999 con una prima operazione di valutazione del potenziale di migliaia di collaboratori, da cui è originata l'assegnazione della carica di Direttore ad alcune migliaia di collaboratori. Ciò ha permesso innanzi tutto di risolvere l'incancrenito problema delle cosiddette "alternanze" (cioè Uffici Postali privi di Direttore titolare), ma anche di iniziare a disegnare percorsi di carriera basati sul merito (vale a dire, sulla capacità di conseguire risultati), sulla formazione, sull'informazione relativa agli obiettivi aziendali di risanamento e rilancio.

Nuovo Piano Sportelli

Il progetto vuole rendere la copertura della rete degli Uffici Postali coerente non solo con la diversità dei mercati e dei prodotti offerti attualmente e in futuro, ma anche con il potenziale dei bacini di riferimento, che cambiano nel tempo, così come cambiano le esigenze di chi utilizza i servizi di Poste Italiane. Perciò, all'identificazione delle situazioni critiche (per scarsità o eccesso di copertura, per inadeguatezza dei locali, ecc.) seguono gli interventi di ottimizzazione, attraverso insediamenti in località precedentemente non servite, la riallocazione degli Uffici Postali non idonei in locali più adeguati, l'accorpamento degli Uffici Postali a basso traffico, con particolare attenzione a continuare ad assicurare la presenza anche nelle zone in cui le Poste rappresentano l'unica struttura che fornisce servizi postali e finanziari.

Recapito

Il recapito della corrispondenza costituisce l'elemento fondamentale del Servizio Universale affidato a Poste Italiane. Al fine di migliorare l'efficacia

e l'efficienza di questa funzione fondamentale, si è cominciato a operare in molteplici direzioni:

- Migliore integrazione con la logistica della Divisione Corrispondenza;
- Migliore organizzazione delle principali strutture di recapito, partendo dalle situazioni più critiche (aree metropolitane di Milano e Roma).

Nel corso del 1999 sono state avviate e in parte concluse le procedure di gara per dotare gli addetti al recapito delle attrezzature adeguate. In particolare:

- È stata conclusa la gara per circa 40mila autoveicoli e motoveicoli tradizionali;
- Sono stati messi a punto i prototipi dei veicoli elettrici per i centri cittadini (entrati in sperimentazione da gennaio 2000);
- Sono stati messi a punto i prototipi di divise e borse e sono state avviate le relative gare di assegnazione (concluse nei primi mesi del 2000).

Giubileo 2000

Per il Giubileo, Poste Italiane ha acquistato e installato nove chioschi informativi e cinque semirimorchi mobili adibiti ad Uffici Postali e collocati nei punti strategici di arrivo e smistamento dei grandi flussi turistici a Roma. Il Comune di Roma ha dato la concessione per altri tre chioschi ubicati nelle aree basilicali.

Sono stati resi operativi due telebus (uno a Roma e uno a Milano), ai quali se ne aggiungeranno altri tre a Roma.

Infine, all'interno di diversi Uffici Postali sono stati predisposti punti di servizio (*service point*) con personale adeguatamente formato, con il compito di fornire alla clientela e in particolare ai pellegrini - oltre a tutte le operazioni postali e finanziarie già previste - anche informazioni sui percorsi giubilari.

Iniziative commerciali specifiche

La campagna per la distribuzione dei certificati elettorali, sviluppata in occasione delle consultazioni europee, referendarie e amministrative, ha confermato che la collaborazione con la Pubblica Amministrazione e la costituzione di uno specifico canale commerciale e di servizio con gli enti pubblici (Regioni e Comuni) può dare risultati positivi. Infatti, alla campagna "certificati elettorali" hanno aderito circa 450 Comuni e sono stati distribuiti circa 3,8 milioni di certificati.

Altri servizi come Certitel (richiesta telefonica e recapito tramite portalettere di certificati anagrafici e di certificati delle Camere di Commercio), la prenotazione degli esami diagnostici presso le Asl con la consegna a domicilio dei referti e lo sportello del cittadino, (presente negli uffici postali di alcuni Comuni) permettono di avvicinare il cittadino alla Pubblica Amministrazione e aggiungono valore alla missione anche sociale di Poste Italiane.

La Divisione Rete Territoriale, secondo quanto delineato dal Piano di Impresa, deve conseguire risultati in termini di saturazione della rete, incremento dei ricavi, copertura dei costi (sostanzialmente fissi) e miglioramento della qualità dei servizi, anche ricercando opportunità commerciali in settori diversi da quelli tradizionali.

POSTECOM S.p.A. E I SERVIZI INTERNET

Il fortissimo sviluppo di Internet in Italia e nel mondo ha dato impulso nel corso del 1999 a un progetto ambizioso di ingresso di Poste Italiane nel settore dei servizi online.

Gli operatori postali in tutto il mondo si stanno organizzando per fornire nuovi servizi in questo settore, e alcuni hanno già effettuato esperimenti interessanti. USPS negli Usa ha iniziato a distribuire e a vendere il franco-bollo elettronico (*E-postage*) e a offrire alle aziende lo scambio elettronico di documenti in forma sicura, grazie alla crittografia (*document exchange*). In Gran Bretagna, Royal Mail ha avviato un progetto di sicurezza e certificazione elettronica per le aziende (*ViaCode*). In Svizzera, La Posta offre un conto corrente online (Conto Giallo), in Nuova Zelanda NZ-Post sta sperimentando un sistema di presentazione fatture e pagamenti su Internet (*e-bill*) mentre in Svezia la Posta ospita un grande centro commerciale per gli acquisti via Internet (*Torget*).

La sfida per Poste Italiane è riuscire a recuperare il ritardo rispetto allo sviluppo delle nuove tecnologie, e dare un forte impulso alle nuove iniziative postali nel settore elettronico, al fine di raggiungere una posizione competitiva di avanguardia. A questo scopo è stata costituita Postecom Spa, che ha il compito di sviluppare i servizi Internet di Poste Italiane.

Nel corso del 1999 è stata avviata la costruzione presso la sede di Roma di Poste italiane di un Centro Servizi (*Server Farm*) con caratteristiche di alta potenzialità e sicurezza per la gestione della messaggistica elettronica, e di un bunker di massima sicurezza per l'erogazione dei servizi relativi all'Autorità di Certificazione della Firma Digitale.

Inoltre si è avviato il progetto per collegare l'accesso via Web ai sistemi di gestione dei conti correnti postali. Nella sede milanese di Poste Italiane è stato costituito un gruppo di specialisti del settore Internet per sviluppare e commercializzare servizi innovativi per gli utenti della Rete.

Nel frattempo, oltre all'attività di pianificazione e di avvio dei progetti strategici, sono stati lanciati alcuni semplici servizi di base.

È stato aperto su Internet il sito web di Poste Italiane all'indirizzo "www.poste.it", che offre informazioni sull'offerta di prodotti e servizi del Gruppo, la struttura, i comunicati stampa, le novità filateliche. Inoltre, un apposito motore di ricerca permette di trovare i Codici di Avviamento Postale di vie e comuni d'Italia e la lista degli Uffici Postali con le relative informazioni (indirizzi, telefono, orari, ecc.). Il sito web di Poste Italiane ha già guadagnato alcuni riconoscimenti dalla stampa italiana, tanto da essere definito dal *Web Address Book* del settimanale *Panorama* "il miglior sito" nel settore della Pubblica Amministrazione e delle Aziende Pubbliche.

Inoltre, sempre nel corso del 1999, è stato lanciato un servizio innovativo che ha suscitato interesse nella comunità Internet: InterPosta, il primo servizio di Posta Ibrida che consente a chi è collegato a Internet di inviare un messaggio elettronico (*web-mail*) che viene successivamente stampato, imbustato e consegnato al destinatario. InterPosta permette quindi di raggiungere via e-mail anche destinatari non collegati a Internet.

Una prima offerta di servizi Internet di Poste Italiane sarà presentata entro la primavera 2000.

CAPITOLO 4

LE RISORSE UMANE

Organico

Al 31 dicembre 1999 il numero dei dipendenti di Poste Italiane Spa, escluso il personale comandato, è di 175.315 persone (183.162 al 31 dicembre 1998).

Anno	Ricavi della Produzione* (in miliardi)	N° dipendenti medio**	Costo del Personale* (in miliardi)	Costo del personale rapportato ai Ricavi	Ricavi per addetto (in milioni)
1998	11.483	183.178	10.175	89%	62,7
1999	12.144	178.597	9.905	82%	68,0

* escluso costi e recuperi per personale comandato (161 miliardi nel 1998 e 148 miliardi nel 1999)

**compreso il personale a tempo determinato e con contratti di formazione lavoro ed escluso il personale comandato

L'adozione del nuovo modello organizzativo e la progressiva realizzazione di numerosi progetti di riorganizzazione, che hanno interessato ampie aree aziendali, hanno consentito l'orientamento verso attività produttive (sportelleria, recapito, attività commerciali, impianti di smistamento) di oltre 11.000 unità.

In particolare, nella Rete Territoriale, nell'ambito della quale sono stati conseguiti i risultati più significativi, il personale addetto alle attività di staff sul totale delle risorse impiegate è sceso proporzionalmente dal 14% del 1998 all'8% del 1999.

Attività di formazione

Il programma di formazione delle risorse umane ha ricevuto nel 1999 un forte impulso. Le giornate/persona effettuate sono state 513.769, con un incremento del 37% rispetto a quanto previsto per lo stesso 1999.

GIORNATE/PERSONA DI FORMAZIONE 1999

	Progetti Servizi Postali	Progetti Banco Posta	Progetti Rete vari	Progetti Rete PGO	Progetti Funzioni Centrali	Totale
Aree Operative e Aree di Base	78.022	89.166	40.522	219.914	31.847	459.471
Quadri	6.496	15.208	4.441	14.880	7.586	48.611
Totale	84.518	104.374	44.963	234.794	39.433	508.082
Dirigenti						5.687
Totale generale						513.769

Questa intensa attività di formazione ha consentito all'Azienda di cominciare a rispondere, in coerenza con gli indirizzi del Piano di Impresa, all'esigenza di:

- assicurare al personale della Società le competenze più adeguate rispetto agli obiettivi produttivi del Piano stesso; la maggior parte dei numerosi progetti previsti, infatti, richiede una professionalità specifica da parte del personale interessato.
- accompagnare il profondo processo di cambiamento organizzativo per conseguire detti obiettivi; il processo di trasformazione avviato, che porterà come risultato finale un'Impresa Poste Italiane capace di competere ad armi pari in un mercato sempre più concorrenziale, richiede l'acquisizione da parte del personale di una adeguata cultura organizzativa.
- far fronte ai processi di riqualificazione conseguenti alla riorganizzazione aziendale in atto; era infatti necessario, per esempio provvedere, nell'ambito del progetto di informatizzazione di tutti gli uffici postali, all'addestramento e alla formazione degli operatori interessati. Sforzo intensissimo, questo, che ha richiesto l'impiego di oltre 1000 istruttori sul territorio.

La formazione ha pertanto riguardato tutte le famiglie professionali aziendali: Dirigenti, e Quadri, anche nella loro qualità di responsabili di unità, addetti alla sportelleria, al recapito, al movimento postale, alle attività finanziarie, ecc..

Per quanto riguarda il cambiamento culturale, in particolare, le relative iniziative hanno coinvolto in modo massiccio anche i dirigenti ai quali è affidata la responsabilità di trasferire all'interno dell'Azienda gli obiettivi fissati e i valori adottati, oltre che di guidare tutti i collaboratori al raggiungimento dei risultati di rilancio programmati.

La formazione ha quindi puntato, innanzitutto, a migliorare la capacità di gestione delle risorse umane in un'ottica di coinvolgimento, di sviluppo e di lavoro di squadra nella prospettiva di favorire sempre più l'integrazione fra le diverse funzioni aziendali.

È stato, altresì, avviato un vasto processo di formazione per i Direttori degli uffici postali ai quali è affidato un ruolo di garante del livello di servizio alla clientela; i temi affrontati sono la gestione delle risorse umane, lo sviluppo del mercato e il miglioramento della qualità. Nel 1999, 1400 persone hanno partecipato a questa iniziativa; ulteriori 7.000 sono previste per il 2000.

Per il restante personale, oltre all'addestramento e alla formazione legata all'informatizzazione degli uffici, sono stati realizzati corsi per operatori di sportello, sui nuovi prodotti postali e finanziari, nonché iniziative di formazione sulle tecniche di vendita. Entro il 2000, questo tipo di iniziativa coinvolgerà 16.000 dipendenti.

Attività di formazione specialistica sono state organizzate negli ambiti della Pianificazione e Controllo, della Qualità, dell'Amministrazione, dello Sviluppo Tecnologico, sia a livello centrale che territoriale.

L'attività di formazione proseguirà con analoga intensità anche nel corrente esercizio e in quelli futuri secondo i piani e i programmi di cui al Piano di Impresa, attraverso la realizzazione di numerosi progetti finalizzati - oltre

che sulle competenze tecniche e specialistiche – a migliorare sempre più la qualità del servizio, interno ed esterno, in tutti i segmenti e i comparti delle attività aziendali.

Le relazioni industriali

Il cambiamento che Poste Italiane ha da tempo intrapreso, in coerenza con il Piano, per conseguire obiettivi di risanamento e rilancio in una prospettiva di possibile privatizzazione, postula la definizione di un nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per la categoria degli impiegati (scaduto il 31 dicembre 1997 e non ancora rinnovato in conseguenza dello stato di oggettiva difficoltà nel quale versa il conto economico della Società) capace, nei relativi contenuti, di accompagnare e sostenere il processo di necessaria riorganizzazione.

A questo scopo, dal giugno 1999, si è riaperto il necessario confronto con le Organizzazioni Sindacali di categoria per giungere alla definizione della nuova normativa contrattuale, malgrado la mancata sottoscrizione del Protocollo Governo-Poste Italiane-Sindacati.

Detto confronto ha segnato il passo lo scorso dicembre per l'intervenuta interruzione delle relazioni sindacali, unilateralmente dichiarata da talune Organizzazioni di categoria.

In tale contesto resta, comunque, aperta ogni utile possibilità per giungere alla definizione del nuovo Contratto di Lavoro, sia per la parte normativa che per la parte economica, fermo restando che ogni eventuale ricaduta di natura economica dovrà trovare, per non compromettere gli obiettivi del Piano di Impresa, precise compatibilità con i vincoli di cui al conto economico della Società.

Per quanto riguarda, invece, la categoria dei dirigenti, il 9 marzo è stato sottoscritto, nel pieno rispetto delle richiamate compatibilità, il nuovo contratto dei dirigenti di Poste Italiane.

Da un contratto di natura pubblicistica si è passati al contratto dei Dirigenti di Imprese Industriali. Sono venuti conseguentemente meno gli automatismi di carriera, i vincoli alla mobilità territoriale e le indennità di funzione; sono stati adottati nuovi minimi tabellari a vantaggio di un'auspicabile sviluppo della contrattazione individuale, da collegare sempre più alle esperienze maturate e al livello delle competenze dei singoli, nell'ambito di appropriati sistemi di valutazione nel frattempo introdotti; sono state definite norme in materia di mobilità (fondo di solidarietà) ed è stata introdotta la previdenza complementare e l'assistenza malattia, sia ordinaria che integrativa.

Nell'anno si è dato corso, peraltro, in accordo con tutte le Organizzazioni Sindacali, alle elezioni delle Rappresentanze Sindacali Unitarie.

I sistemi di sviluppo

Il cambiamento in atto è, pertanto, un cambiamento strategico e organizzativo di grande rilievo ma è ancora più grande il mutamento che esso comporta sul piano della cultura e dei valori aziendali cui tendere nel tempo; se le risorse umane diventano prioritarie nel presidiare i nuovi fattori di successo, sono i comportamenti effettivi, collettivi o distintivi delle persone, che riescono a generare i risultati attesi.

Allo scopo di sostenere detti comportamenti, che hanno bisogno di essere alimentati con precise politiche di sviluppo e con meccanismi operativi atti a favorire una gestione pianificata delle risorse umane, Poste Italiane sta producendo un consistente sforzo progettuale, al quale già sono seguite ulteriori fasi più organizzative e gestionali, per adeguare sempre più gli strumenti di valutazione delle risorse (valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale) ai diversi comportamenti attesi dall'Azienda e assicurati dai collaboratori.

L'obiettivo è di mettere a punto un sistema premiante più selettivo, in grado di gratificare prestazioni al di sopra della norma e potenziali di sviluppo individuali di spicco ai quali fare riferimento per il conseguimento degli obiettivi strategici della Società, e quindi coerente con l'attuale realtà aziendale. A tal fine:

- sono state rilevate le principali posizioni aziendali, allo scopo di individuare l'equità retributiva interna e avviare il necessario processo di bilanciamento;
- è stato completato il primo ciclo di valutazione del potenziale di sviluppo dei singoli dirigenti della Società ed è in corso di rilevazione quello riguardante circa 23.000 addetti posti in posizione di coordinamento di risorse umane e tecniche (Direttori di Ufficio Postale e posizioni di responsabilità);
- è stato dato l'avvio alla Direzione Per Obiettivi per i dirigenti, relativamente alle prestazioni attese per ciascuno per il 2000.

Sono stati individuati, attraverso l'adozione di opportuni sistemi di valutazione delle candidature, oltre 1500 nuovi Capi (di Ufficio Postale e/o di altra struttura operativa) collocati laddove risultava carente la struttura.

CAPITOLO 5

PROGETTI DI INVESTIMENTO

L'attività di investimento, così come l'avanzamento degli attuali circa 150 progetti in cantiere, ha ricevuto un forte impulso nel 1999. Questo ha permesso di realizzare già nel corso dell'anno, e in alcuni casi superare, alcuni importanti obiettivi previsti dal Piano di Impresa (lancio della Posta Prioritaria, informatizzazione degli uffici postali), e di creare delle solide basi per il rapido raggiungimento degli altri obiettivi previsti dai progetti in corso, prima di tutto la qualità dei servizi postali e finanziari.

Sono stati effettuati forti investimenti che hanno riguardato l'informatizzazione, l'assistenza alla clientela, il miglioramento della logistica e dei mezzi di recapito, l'entrata su Internet.

Gli investimenti complessivi dell'anno sono stati 699 miliardi, a fronte dei 714 dell'esercizio precedente.

RIEPILOGO INVESTIMENTI PER TIPOLOGIA DI IMMOBILIZZAZIONE
(miliardi di lire)

	1998	1999	Totale Piano di Impresa
Immateriali	44	94	408
Materiali	462	584	4.063
Finanziari	208	21	224
Totale Investimenti	714	699	4.695

Gli investimenti di natura finanziaria sono relativi principalmente alla costituzione di Postecom Spa (12 miliardi) e all'aumento di capitale di Bancoposta Fondi (4 miliardi), mentre per il 1998 hanno riguardato principalmente l'acquisizione del Gruppo SDA. Si rinvia alla Nota integrativa per gli eventuali approfondimenti. Di seguito vengono illustrate le principali iniziative di investimento in immobilizzazioni non finanziarie. Si ricorda che il Piano di Impresa prevede investimenti per circa 4.500 miliardi entro la fine del 2002.

INFORMATIZZAZIONE

Le infrastrutture tecnologiche di base rappresentano il presupposto fondamentale per il miglioramento sia dell'efficienza operativa, sia del livello qualitativo dei servizi offerti. Gli interventi hanno interessato numerose aree con ottimi risultati.

• *Informatizzazione degli Uffici Postali*

Alla fine del 1999, gli uffici collegati in rete erano circa 13.300, di cui 3.990 con traffico importante e 9.335 con traffico minore. La realizzazione dei rimanenti uffici è stata completata nei primi mesi del 2000. Nel corso del 2000 il processo di informatizzazione proseguirà, toccando anche i processi di vendita allo sportello dei servizi postali. Al termine di questo complesso progetto di informatizzazione degli uffici postali, saranno più di 50mila le postazioni di lavoro collegate in rete. Si tratta di una delle più

importanti infrastrutture informatiche del Paese, realizzata con Telecom Italia. Per ottimizzare la gestione della rete e di tutti gli apparati informatici collegati, Poste Italiane ha costituito un consorzio (Pegasus) con l'americana Computer Associates, leader mondiale nella gestione delle reti. Il consorzio sta avviando e gestirà un Centro Nazionale di Controllo e 10 Centri Regionali dedicati al monitoraggio e alla gestione di tutta la rete dati, con personale Poste Italiane appositamente riqualificato e formato.

- **Potenziamento della Rete Dati Aziendale**

È stata completata una prima Rete Dati Aziendale (Intranet) che collega tutte le unità operative del Gruppo. Nel corso del 1999, sono stati installati e resi operativi i router dipartimentali presso tutti e 10 i nuovi poli tecnologici regionali, ed è stata avviata l'attività di significativo potenziamento della Rete Dati, attività che sarà completata entro il primo semestre 2000. Il potenziamento della Rete Dati prevede sia l'installazione di più avanzati apparati nodali e di più veloci linee di trasmissione, sia la migrazione a tecnologie di frontiera in tema di protocolli di collegamento e modalità di trasmissione. In particolare, tutti gli accessi alla rete saranno basati su protocollo IP, lo standard universale utilizzabile per le applicazioni intranet/extranet. La velocità di trasmissione tra gli Uffici Postali e la Rete passerà da un minimo attuale di 4,8 kbit/secondo a un minimo di 64 kbit/secondo, mentre per i nodi di collegamento, si passerà da un minimo attuale di 2,56 kbit/secondo a un minimo di 2 Megabit/secondo. Tra i nodi regionali, invece, si passerà da un minimo attuale di 2 Megabit/secondo a un minimo di 34 Megabit in tecnologia Atm, la tecnologia che consente la trasmissione integrata di dati, voce e immagini. Una volta potenziata, la Rete dati rappresenterà l'unica e integrata dorsale telematica multimediale su cui viaggeranno tutti gli applicativi aziendali, utilizzati sia per la vendita dei servizi, sia per la gestione dei processi interni.

- **Potenziamento della Rete Fonia.**

Tutta la Rete Fonia interna è stata potenziata e progressivamente sarà integrata con la Rete Dati Aziendale. Nel corso del mese di gennaio 2000 è stata richiesta una fornitura aggiuntiva relativa all'installazione di 13 Acd (*Automatic caller distribution*), che si concluderà entro la primavera, per il potenziamento del servizio di accettazione telegrammi via telefono. Altri 354 centralini sono stati installati negli uffici direzionali e nei centri di meccanizzazione postale, mentre è in corso una trattativa per l'acquisto e la messa in esercizio di ulteriori 1.400 centralini destinati agli uffici postali maggiori.

- **Posta elettronica interna**

È stato attivato un sistema di posta elettronica per un primo lotto di mille utenti interni. Nel 2000 saranno potenziate le apparecchiature, attivati i server di posta elettronica presso i Poli Tecnologici regionali, con estensione del Servizio ad almeno 25mila utenti interni.

- **Teleallarmi**

Durante il 1999 è stata avviata l'attività di analisi e valutazione economica per l'acquisto di 9.000 concentratori da installare negli Uffici Postali e in altre strutture aziendali. Sono apparati antirapina e antifurto collegati

alle forze dell'ordine che vengono così allertate via linea telefonica. Nel febbraio 2000 è stato pubblicato il bando di gara per la fornitura e l'installazione di questi apparati, mentre l'avvio del progetto è previsto per agosto 2000.

- **Call Center**

La gara per la realizzazione di un modello unico di "*customer relationship management*" è stata aggiudicata alla fine del 1999. Questo sistema di supporto utilizzerà le più avanzate tecnologie e soluzioni organizzative disponibili per la gestione integrata dei contatti e dell'assistenza alla clientela. A regime, saranno operativi due siti principali e una serie di siti remoti (fino a mille postazioni di lavoro).

Il contratto per la realizzazione del *call center*, stipulato nel mese di febbraio 2000, prevede l'avvio del sito principale di Roma entro settembre 2000, l'avvio del sito di Napoli entro febbraio 2001 e il collaudo del *call center* integrato virtuale entro settembre 2001.

- **Cash Dispenser**

Il contratto per la fornitura di 2.000 distributori automatici di contante è stato stipulato nel mese di ottobre 1999. Nel 2000 saranno installati e forniti circa 1.800 distributori e nel 2001 i restanti. Con questi apparati sarà possibile distribuire, grazie alle loro caratteristiche innovative, sia banconote, sia altri prodotti/servizi (tessere prepagate, accesso a servizi vari).

- **Sistema gestionale integrato (Sap)**

Nel processo di informatizzazione, un'attenzione particolare è stata rivolta all'implementazione del sistema gestionale integrato Sap. Nel corso del 1999, infatti, sono entrati in produzione i moduli riguardanti i processi amministrativi di base, dalla contabilità generale, con tutte le relative sezioni (clienti, fornitori, cespiti) alla contabilità analitica, consentendo un netto miglioramento, nel reperimento delle informazioni e delle rilevazioni contabili, in termini di tempo e di riconciliazione contabile.

Inoltre, è in fase di progettazione e realizzazione avanzata l'attivazione di alcuni moduli di natura più gestionale, che aiuteranno a migliorare l'esecuzione dei processi aziendali. In particolare, dai primi mesi del 2000 è entrato in funzione il modulo per la gestione del processo degli acquisti, mentre è iniziata la realizzazione del prototipo del modulo per la gestione immobiliare e il progetto di un sistema integrato di *Business Warehouse*, contenente sia dati interni, sia informazioni derivate da banche dati esterne.

OFFERTA DEI SERVIZI ON-LINE DI POSTE ITALIANE

Per partecipare da protagonista nel mondo dei servizi Internet (per esempio, commercio elettronico) e in generale nei servizi *on line*, Poste Italiane ha creato Postecom Spa, è già stata avviata una serie di investimenti, mentre sono in avanzato stadio di analisi alcuni progetti innovativi di medio periodo.

Le principali iniziative riguardano la realizzazione del nuovo sito web (www.poste.it), di un servizio di posta elettronica e di posta ibrida (per esem-

pio, Interposta), la messa *on line* dei servizi del Bancoposta (pagamento dei bollettini, operazioni sul conto corrente postale), del servizio di tracciamento elettronico. Inoltre, sono state potenziate le infrastrutture di rete per essere pronti con il probabile forte incremento dell'offerta di servizi nel commercio elettronico, anche in qualità di *Certification Authority*.

LOGISTICA POSTALE

Il miglioramento della qualità dei servizi postali passa anche attraverso azioni e investimenti per razionalizzare e ammodernare tutta la catena logistica postale.

Nell'ambito delle iniziative in programma, il progetto di meccanizzazione dei centri di smistamento assume una particolare rilevanza e impegnerà la Società per tutta la durata del Piano di Impresa. Il programma di attività prevede investimenti complessivi per oltre 700 miliardi di lire. Fra gli interventi previsti, l'introduzione di sistemi completamente automatizzati, la standardizzazione dei prodotti in ingresso, la messa in container degli oggetti postali in transito e l'ottimizzazione dei trasporti.

Nei Centri di Meccanizzazione Postale di Milano Borromeo e Roma Fiumicino, considerati due delle principali aree critiche dell'attività di smistamento, sono stati effettuati interventi specifici in anticipo rispetto al programma complessivo.

Grande rilevanza ricoprono gli interventi per la realizzazione della Infrastruttura tecnologica di base per l'ottimizzazione della gestione dei processi di lavorazione della corrispondenza e per la tracciatura elettronica dei prodotti "registrati" (*Tracking and Tracing* delle raccomandate e delle assicurate).

In particolare, per il prodotto Corrispondenza, l'implementazione del modulo Mis (*Management Information System*) renderà possibile il rilevamento dei dati di produzione direttamente dal calcolatore di supervisione degli impianti di lavorazione, facilitando le operazioni di gestione e ottimizzazione giornaliera dei flussi produttivi. Per le Raccomandate, l'automazione sia all'interno dei centri di lavorazione che presso gli sportelli, migliorerà produttività e qualità, oltre che consentire l'individuazione in tempo reale dello stato di avanzamento di ogni singolo invio lungo la catena logistica. L'implementazione di moduli specializzati per le differenti utenze (business in particolare), permetterà inoltre di accelerare le spedizioni alla clientela e di ridurre l'impatto sulle attività di retrospello.

RICONFIGURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DEGLI UFFICI POSTALI

Gli interventi relativi al nuovo modello di Ufficio Postale (*layout*) mirano a ottimizzare il funzionamento dell'area sportelli e a individuare aree destinate alla consulenza, alla vendita e a servizi self-service. Sono stati realizzati alcuni prototipi e otto uffici pilota, utilizzati come modelli per la realizzazione del programma pluriennale previsto dal Piano di Impresa. I primi quattro Uffici Postali di nuova concezione sono stati aperti a Roma e a Milano e il programma di realizzazione sta proseguendo.

Gli interventi di *restyling* degli sportelli nel 1999 hanno riguardato 92 uffici, di cui 39 a Roma e 53 a Milano.

Nell'ambito della riqualificazione dei servizi al pubblico, è stata inoltre av-

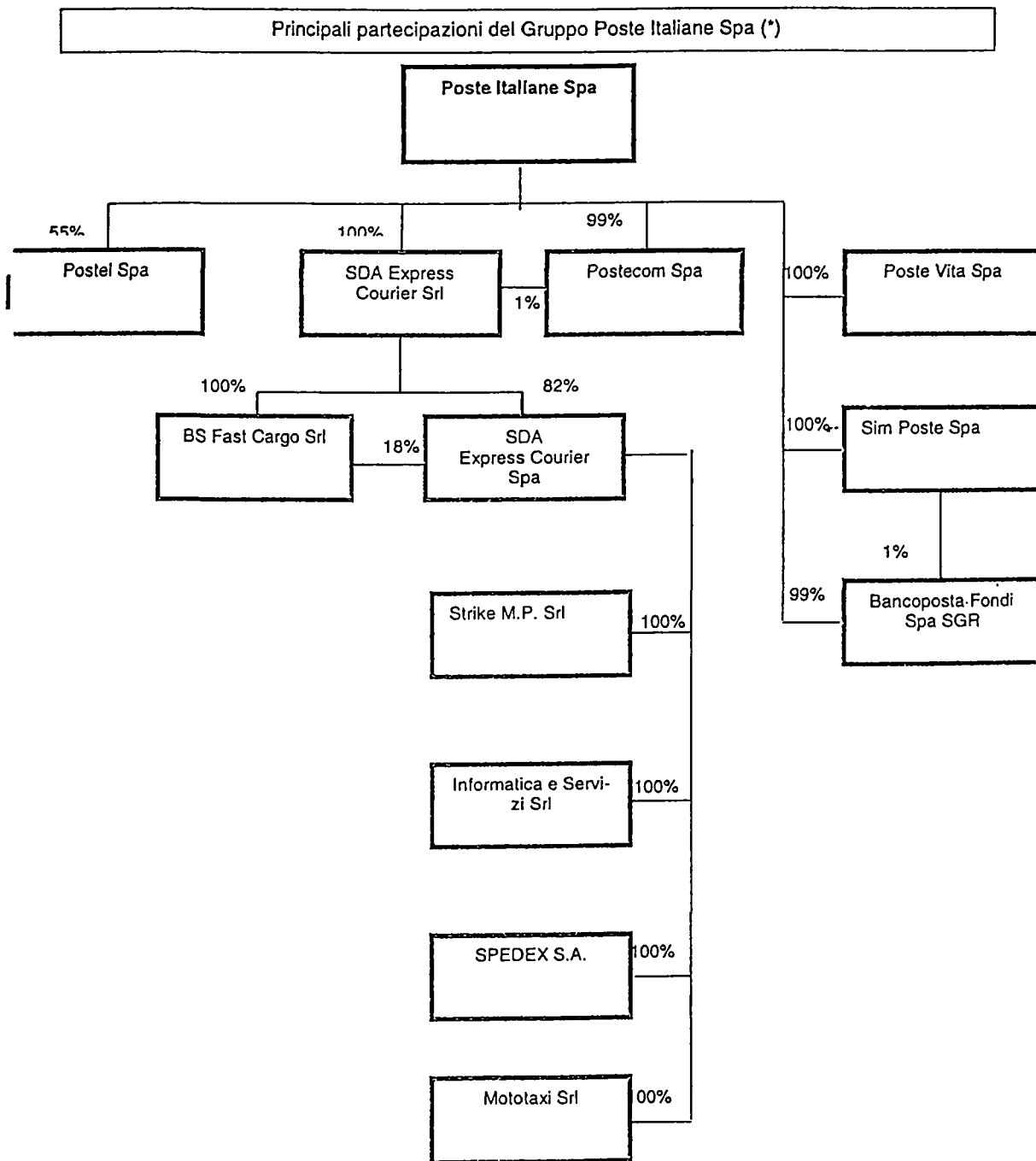
viata la realizzazione di 15 chioschi informativi in 10 città interessate dalle manifestazioni del Giubileo.

MESSA A NORMA E INTERVENTI DI RISTRUTTURAZIONE DEGLI IMMOBILI STRUMENTALI

Sulla base delle disposizioni del Decreto Legislativo 626/94, è stata avviata l'operazione di valutazione dei rischi e la redazione dei piani di sicurezza per i siti presenti in tutto il territorio nazionale. Nel giugno 1999 è stata completata la prima serie di valutazioni, che ha interessato 7.000 contesti di rischio. Questa operazione terminerà nel primo semestre del 2000 e interesserà oltre 14.500 immobili. Sono stati quindi effettuati gli interventi urgenti di risistemazione e ristrutturazione degli immobili gestiti dalla Società.

CAPITOLO 6

IL GRUPPO POSTE ITALIANE



(*) quote di partecipazioni al 31 dicembre 1999

Sintesi dei principali saldi consolidati

A livello consolidato, i principali dati, evidenziati nella tabella che segue, non divergono sostanzialmente da quelli della Capogruppo (che rappresenta la quasi totalità dell'area di consolidamento) per quanto riguarda l'andamento verso l'esercizio precedente. Si rimanda alla Nota Integrativa sul Bilancio consolidato per maggiori approfondimenti.

Dati consolidati (miliardi di lire)	1998	1999	Differen- za valore	Differenza %
Ricavi	11.786	12.656	870*	7,4%
Risultato operativo netto	-1.552	-769	-783	-50,5%
Risultato netto	-2.667	-1.261	-1.406	-52,7%
Immobilizzazioni	13.919	13.137	-782	-5,6%
Patrimonio Netto	4.488	3.243	-1.245	-27,6%
Indebitamento Finanziario Netto	1.266	2.380	1.114	88,0%

* L'incremento risente (per circa 164 miliardi) anche della variazione dell'area di consolidamento per l'ingresso del Gruppo SDA, consolidato nel 1998 a partire dal mese di luglio.

Il capitale di Poste Italiane Spa è posseduto interamente dal Ministero del Tesoro.

Le operazioni intervenute nel corso dell'esercizio con l'Azionista unico e con le società controllate sono riportate nella nota integrativa.

Informazioni e dati patrimoniali ed economici riguardanti le controllate

Di seguito si evidenziano i principali dati contabili e si illustra sinteticamente l'andamento delle Società controllate operative. Le controllate Sim Poste Spa e Bancoposta Fondi Spa SGR e Special Transport Srl non sono operative, mentre SDA Express Courier Srl e BS Fast Cargo Srl sono oggi due società finanziarie che detengono solo la partecipazione in SDA Express Courier Spa.

GRUPPO SDA

Il Gruppo Sda, controllato da Poste Italiane Spa al 100% dal luglio 1998, opera prevalentemente nel settore del trasporto espresso domestico e internazionale di plichi e pacchi con consegna sull'intero territorio nazionale in 24-48 ore.

Nel 1999 il Gruppo Sda ha completato il piano di riorganizzazione societario e industriale, ottimizzando le risorse aziendali disponibili, concentrando dal 1° gennaio 1999 la propria operatività in SDA Express Courier Spa, mediante conferimento dei rami d'azienda di SDA Express Courier Srl, Transcoop Srl, BS Fast Cargo Srl e International Courier Srl in SDA Express Courier Spa.

Operando su un mercato sempre più integrato, per poter offrire ai propri clienti un servizio di corriere completo e competitivo, nel luglio 1999 SDA Express Courier Spa ha acquisito la società Mototaxi Srl, leader nel settore del motorecapito urbano.

Alla fine del processo di ristrutturazione, le società del Gruppo SDA operative sono SDA Express Courier Spa e Mototaxi Srl. Le società Informatica e Servizi Srl, Strike Media Promotion S.r.l e Spedex S.A. forniscono servizi complementari di supporto.

Nel gennaio 2000 è stata costituita SDA Logistica Srl alla quale SDA Express Courier Spa, la controllante, trasferirà le sue attività di custodia e deposito.

- **SDA Express Courier Spa**

Nel corso del 1999 SDA Express Courier Spa ha consolidato la propria quota di mercato mantenendosi fra le prime imprese operanti nel settore e ha permesso al Gruppo Poste Italiane di diventare uno degli operatori leader in Italia nel settore del corriere espresso.

La struttura organizzativa della società è costituita da una sede direzionale e da una rete capillare di 92 unità periferiche dislocate su tutto il territorio nazionale, di cui 44 filiali e 48 Agenzie (gestite attraverso mandati di agenzia). I dipendenti sono circa 770, coadiuvati da circa 2.000 collaboratori.

Nel 1999 SDA ha perfezionato un accordo strategico per l'acquisizione del 20% del capitale del Gruppo Bartolini. SDA potrà incrementare la sua partecipazione nei prossimi anni. Il gruppo Bartolini, leader nel trasporto merci, dispone di 120 punti operativi distribuiti capillarmente su tutto il territorio nazionale e di un portafoglio clienti di circa 25.000 aziende; il fatturato nel 1998 è stato di circa 600 miliardi di lire, mentre i dipendenti sono circa 1.300 e i collaboratori circa 3.000.

Il Bilancio al 31 dicembre 1999 di SDA Spa è il primo dopo l'operazione di conferimento dei rami aziendali. Nel 1999 la società ha conseguito ricavi per 389 miliardi di lire (inclusi 74 miliardi per il servizio di distribuzione di Postacelere) a fronte di un fatturato 1998 di lire 300 miliardi (non inclusi quelli di Postacelere, servizio avviato solo nei primi mesi del 1999).

Il margine operativo lordo ammonta a 23 miliardi di lire, circa il 6% dei ricavi netti.

Il risultato del periodo è in perdita di 18,6 miliardi, dovuta principalmente all'ammortamento dell'avviamento generato dal conferimento dei rami aziendali (23,7 miliardi di lire) e agli oneri finanziari (5,5 miliardi di lire) legati all'indebitamento (165 miliardi di lire) conseguente in particolare all'operazione di *acquisition financing* con cui Poste Italiane è pervenuta al controllo totalitario del capitale del Gruppo SDA.

Nel corso del 2000, SDA Express Courier Spa realizzerà – oltre ad alcuni progetti quali un nuovo *Call Center* per i suoi servizi, la dotazione per i corrieri di terminali a lettura ottica, l'automazione del network, la realizzazione di nuovi Hub a supporto del servizio pacchi e logistica – anche la messa a punto dell'offerta dei sistemi informativi e logistici per consolidare una forte posizione di leadership nel mondo del commercio elettronico.

- **Mototaxi Srl**

La società opera nel settore del recapito urbano urgente ed è uno tra i principali operatori presenti sul mercato. In questo settore i grandi ope-

ratori stanno realizzando l'integrazione del mercato del Corriere Espresso con quello del recapito urgente.

Nel corso del 1999, Mototaxi Srl di Torino ha acquisito il ramo aziendale di Mototaxi Srl di Milano, già controllata al 100%.

Il fatturato aggregato del 1999 di Mototaxi Torino e Mototaxi Milano è stato di 5 miliardi di lire, con un risultato operativo lordo aggregato negativo per 9 milioni di lire.

Nel corso del prossimo esercizio la società riorganizzerà e consoliderà la struttura operativa diretta e doterà di un pacchetto applicativo identico le agenzie in franchising, in modo da allineare le sedi periferiche con gli standard aziendali.

- **Spedex S.A.**

La società svolge l'attività di agente per conto della partecipante nell'ambito della Repubblica di San Marino e nelle zone limitrofe.

Nel 1999 i ricavi sono stati di 4,5 miliardi di lire (3,8 miliardi di lire nel 1998), un margine operativo netto positivo pari a 1,1 miliardi di lire (1,0 miliardi di lire per l'esercizio 1998). Il risultato del periodo mostra un utile di 1 miliardo di lire, in incremento rispetto ai 6 milioni di lire del 1998.

- **Informatica e Servizi Srl**

La società opera nel settore della progettazione e realizzazione di sistemi informativi, analisi e sviluppo software, progettazione e realizzazione di reti di comunicazione, assistenza e formazione.

Nel 1999 l'ammontare dei ricavi è stato pari a 6,5 miliardi di lire (5 miliardi di lire nel 1998), originati principalmente dal supporto informatico alle società del gruppo SDA. Il risultato operativo netto 1999 è di 413 milioni, in incremento rispetto ai 228 milioni nel 1998.

- **Strike Media Promotion Srl**

La società, operante nel settore pubblicitario, offre servizi di pianificazione e gestione dei budget pubblicitari, ideazione e realizzazione di pubblicità, promozioni, direct marketing, packaging e sponsorizzazioni. All'interno del Gruppo svolge l'attività di agenzia pubblicitaria come "House Agency" della controllante SDA Express Courier Spa. Nel corso del 1999, oltre alla gestione del budget della partecipante, Strike ha realizzato la progettazione e la esecuzione di materiali relativi alla campagna "Postacelere".

Il fatturato dell'anno è stato di 7 miliardi di lire (contro 8 miliardi nel 1998) mentre l'utile dell'esercizio è stato di Lire 38 milioni (171 milioni di lire nel 1998).

POSTEL SPA

La società Postel Spa (55% di Poste Italiane Spa e 45% di Elsag Spa) opera nel settore della posta elettronica ibrida, costituito dalle fasi di accettazione ed elaborazione telematica dei messaggi, stampa e imbustamento della cor-