

Poste italiane: problemi strategici e di integrazione col sistema-paese

di Salvatore Biasco

1. Generalità

1.1 Il nuovo scenario della liberalizzazione postale che si avvierà col 2011 ha già indotto una certa schiera di studiosi a porre il riflettore sulle problematiche settoriali e sui nodi che si proporranno al Gestore del Servizio Universale in connessione all'evento¹. Tuttavia, è bene porre il riflettore anche su Poste Italiane nel suo complesso, evitando di identificare l'impresa con i servizi di corrispondenza. Un eccesso di attenzione ai servizi postali rischia di alterare la percezione dell'impresa, che è *anche* impresa di corrispondenza, ma è soprattutto impresa multiservizi, differenziata in molti rami di attività, integrati e fortemente sinergici tra loro. La corrispondenza non è forse nemmeno il più importante tra tali rami di attività. Quindi, le problematiche postali² vanno inquadrare all'interno delle sinergie presenti, in una completezza di valutazione dell'impresa, delle sue potenzialità strategiche e della sua integrazione col sistema-Paese. Mi soffermerò su questi aspetti, con l'idea di dare una valutazione dei problemi chiave che si porranno al decisore pubblico (è il caso di dire: "se ci sei batti un colpo") in merito al futuro dell'azienda.

1.2 Oggi Poste Italiane è una doppia rete, quella che serve la corrispondenza (e si compone di centri di raccolta, smistamento consegna) e la rete fisica degli sportelli postali (che è una infrastruttura indirizzata verso la produzione di una pluralità di servizi). Le due reti potrebbero

¹ Selezione da un materiale ampio il libro a cura di V. Visco Comandini, *Monopolio pubblico e concorrenza nei servizi postali. Elementi per un'analisi economica*, Ciriéc 2006; e il Simposio *La riforma dei servizi postali* svoltosi a Roma il 12 novembre 2007 presso Astrid, con interventi di P. Manacorda, V. Visco Comandini, F. Bassanini, M. Sarmi, S. Biasco, A. Turicchi, G. Rossi, M. Florio, N. Gugliemino, R. Strazzullo, G. Caggiano, E. P. Gentiloni pubblicati nel sito di Astrid <http://www.astrid-online.it/Regolazione1/Studi--ric/La-riforma/>

² che qui do per note, rinviando al bel saggio di V. Visco Comandini, *La regolazione delle reti e delle infrastrutture tra Stato e Mercato. I servizi postali* (elaborato dall'Autore nel gruppo di studio da lui coordinato nell'ambito del gruppo di lavoro di Astrid su reti e infrastrutture, coordinato da Paola M. Manacorda e François De Brabant), reperibile nel sito di Astrid alla pagina http://194.185.200.102/Regolazione1/Studi--ric/ASTRID_RetiInfrastrutture_SERVIZI-POSTALI_def.pdf

in teoria vivere indipendentemente una dall'altra, ma in realtà si intersecano in una serie di punti nodali: nei prodotti postali che (ancora) hanno bisogno dello sportello (raccomandate, telegrammi, ecc.) e nei pagamenti, trasferimenti e gestione della liquidità, che accompagnano e completano le prestazioni di servizi postali. La prima rete gestisce i portalettere e governa la logistica postale e potrebbe un domani (come dirò) anche essere indirizzata verso la logistica industriale. La seconda gestisce gli sportellisti, con tutto ciò che è connesso (formazione, ecc.). Entrambe le reti sono gestite, ma con criteri diversi, dalla stessa centrale informatica.

Gli operatori postali dei paesi occidentali hanno avuto strategie differenziate³. C'è chi ha puntato sulla corrispondenza nella gamma completa di pacchi e corrieri espresso, scegliendo un modello di logistica su scala mondiale e lasciando in subordine altre attività. Chi, invece, ha scelto un modello volto a potenziare la rete locale e allargare la gamma di servizi. Probabilmente il primo modello avrebbe potuto essere perseguito in Italia se la partenza fosse avvenuta molto tempo fa. Oggi reputo totalmente impossibile seguire questa strada. Non si può rimproverare a Poste Italiane di non essersi internazionalizzata (anche se, in realtà, inizia una interessante internazionalizzazione di altro tipo, di cui dirò) nel senso di aver costituito (o comprato) reti all'estero, hubs, ecc.. Spettava alla politica indicare questa strada 20 anni fa e compiere le scelte legislative e finanziarie conseguenti. Oggi sarebbe una strategia tardiva e perdente: la stessa Deutsche Post, ultima entrata nella logistica internazionale con Dhl, trae margini e utili molto bassi da questa attività e deriva prevalentemente i suoi utili dalla corrispondenza (300 invii pro capite in Germania, contro 120 in media in Italia, 40 nel Mezzogiorno).

La strategia seguita dal management di Poste Italiane negli ultimi negli anni recenti è l'unica che giudico possibile: pur non escludendo un potenziamento e efficientamento della rete finalizzata alla consegna, ha puntato soprattutto a una progressiva saturazione della rete fisica, come unica in grado di valorizzare le potenzialità dell'azienda e in grado di aprire nuove strade di business. È una strategia gradualistica, ma creativa, priva di salti nel buio, che non era affatto ovvia e che ha creato quel modello di business integrato, ampiamente diversificato e sinergico, di cui ho detto, che si sta rivelando vincente e in grado di creare valore e reddito. Non a caso, il margine operativo è, in percentuale del fatturato, il più alto in Europa tra le imprese che gestiscono la rete postale. L'impresa è passata stabilmente in attivo e il suo valore potenziale di mercato si è accresciuto enormemente. Vari sono i riconoscimenti internazionali e Standard & Poor seleziona il modello di business di Poste Italiane come quello che ha maggior futuro tra gli operatori ex postali europei. Questo non implica che non vi siano problemi, che

³ come rileva Comandini nel saggio citato nella nota 2

esamineremo in seguito (soprattutto nel § 8), ma che prima di riguardare il management riguardano le strade che vuol prendere l'azionista dell'impresa, una volta che si svegli dal lungo sonno.

1.3 Complementare e preliminare a questa strategia é stata l'informatizzazione della rete (delle due reti). Scegliere di creare una rete informatica unificata, capace di costituire la piattaforma unitaria per l'insieme dei servizi é stata, anch'essa, una scelta lungimirante. Ha ampliato le potenzialità di servizio (e, direi, di "missione" dell'impresa). Ha anche reso possibile - non solo sportello per sportello (dove arriva la banda larga), ma per singolo servizio e tipo di operazione - curare il controllo di gestione in tempo reale, avere il quadro della produttività del lavoro, governare (anche se non ancora in tutto il territorio) le file di attesa. Ha costituito la piattaforma per nuovi servizi. Ha reso possibile una gestione del lavoro e delle retribuzioni per target (una parte variabile, oltre quella fissa). Questa capacità di monitoraggio é unica nel panorama postale internazionale.

Poste Italiane é proprietaria della sua rete, che é ormai seconda in Italia solo a quella Telecom. É uno dei big spender dell'Ict italiano con quasi il 70% del suo investimento annuo dedicato all'innovazione tecnologica, all'informatizzazione e alle reti di telecomunicazione. Il continuo *upgrading* della rete ha determinato un traino sull'indotto; ha dato, ad esempio, dal lato della domanda, un notevole stimolo tecnologico al fornitore italiano di macchine, Eltag, portandolo a cimentarsi e impegnarsi nel controllo numerico, onde soddisfare la domanda e battere la concorrenza straniera e mantenere la partnership.

La rete non fornisce solo la piattaforma delle operazioni finanziarie, ma - come detto - anche la gestione della corrispondenza. É in fase di estensione a tutta Italia un processo di selezione delle lettere che le indirizzi direttamente (per stadi successivi di raggruppamenti, sempre tracciabili) a chi é responsabile del loro recapito, monitorando in tempo reale, attraverso questo processo, i punti in cui si generano intasamenti, in modo da operare tempestivamente un reindirizzamento degli smistamenti e dei punti di raccolta e distribuzione, ove necessario. Richiederà, per essere ultimata ancora due anni.

2. Nuove frontiere nelle aree di sviluppo dell'impresa.

2.1 Nell'immaginario collettivo l'impresa Poste continua a essere percepita come impresa di corrispondenza. É percepita tale anche da operatori e *decision makers* (ne sono esempio eclatante le Commissioni Trasporti e Comunicazioni della Camera che si sono succedute; e, in fin dei conti lo é anche il Ministero della Comunicazioni, finché esistito, che non ha avuto una rappresentazione di Poste molto lontana da questa negli ultimi anni). Nella corrispondenza é la

missione storica e si accentra la maggiore attenzione, perché l'attività è soggetta a regolazione, perché vi è una sensibilità dell'opinione e dei media per la regolarità delle consegne postali, perché è in arrivo la liberalizzazione comunitaria. In subordine, l'impresa è percepita anche come impresa di raccolta di risparmio. Per illustrare, invece, la sua complessità la cosa migliore è prendere le mosse dalle problematiche di allargamento delle aree di business che sono all'ordine del giorno.

Lo faccio procedendo secondo quattro definizioni di Poste, tra loro coesistenti: a) Poste è una rete informatica, orientata a fornire una pluralità di servizi, b) Poste ha una vocazione di service provider verso la Pubblica Amministrazione; c) Poste è un pezzo della coesione sociale del Paese; d) Poste è fornitore del Servizio Universale di corrispondenza.

2.2 a) Nuove frontiere nella prima accezione (piattaforma informatica) sono indicate sotto.

INTERNAZIONALIZZAZIONE. L'organizzazione di Poste e la sua rete è studiata da altri operatori, anche di paesi avanzati. Vi è una richiesta di paesi emergenti dell'Est e del Mediterraneo (Egitto, Albania) di assistenza nella costruzione della loro rete postale e di servizi. In ciò, l'Italia si potrebbe muovere in squadra, come sistema, fornendo insieme macchine (Elsag), consulenza, know how e software (Poste Italiane, come capofila), servizi complementari (altri fornitori), prestiti esteri ufficiali e fondi di cooperazione finalizzati. Tuttavia, spesso gli accordi bilaterali con altri paesi non sono a livello di imprese, ma passano attraverso i Ministeri preposti alla supervisione del sistema postale. Da noi, purtroppo, la sensibilità sul tema non è stata alta (una lettera del Ministro russo, che faceva seguito a un accordo aziendale, indirizzata nel 2007 al nostro Ministero delle Comunicazioni, è rimasta senza risposta per mesi).

SVILUPPO DEI SERVIZI FINANZIARI. Avendo raggiunto oltre 4 milioni di carte prepagate e più di cinque di carte di credito (su cui passano transazioni che dalla piattaforma bancaria vengono inoltrate sulla rete Visa o MasterCard), Poste Italiane è in grado di sviluppare una piattaforma autonoma (saltando quella bancaria) di interfaccia con i due circuiti internazionali. Verso questa soluzione viene sollecitata da Mastercard (di cui è terzo cliente mondiale), che le propone di essere l'hub per i trasferimenti di danaro dalla rete postale italiana e dei paesi dell'Est, ai quali Poste potrebbe fungere da tutor e advisor. È un business imponente. Poste Italiane sta coinvolgendo Deutsche Post per la sviluppo della rete dei pagamenti postali nell'Est. Ciò comporta che potrebbe diventare l'hub anche per i pagamenti che passano per le poste tedesche.

Deutsche Post é anche coinvolta in un progetto per l'unificazione delle piattaforme di Postemat (l'equivalente del Bancomat nel circuito Banco Posta), che potrebbe dar luogo a 24.000 cash point di prelievo in Europa, e assumere dimensioni maggiori se si aggiungesse La Poste (francese).

Un'altra importantissima area di sviluppo dei servizi finanziari riguarda l'ingente flusso delle rimesse degli emigranti stranieri in Italia. Lentamente si sta diffondendo tra questi la pratica di fornire di carta prepagata i familiari nel paese di origine e riempire quella carta svuotando la propria dall'Italia. Essendo il canale piú rapido e meno costoso, sta soppiantando in importanza quello, praticamente finora monopolista in Italia degli americani di Western Union. Piú popolare nei Paesi del Mediterraneo, questa pratica non ha ancora acquisito pari peso anche nelle rimesse verso i Paesi asiatici. Il trasferimento di fondi sar  poi reso ancora piú rapido (istantaneo) dalla diffusione dei telefonini di Poste Mobile. La tecnologia é tale da risolvere problemi di tracciabilit  a fini antiriciclaggio (tematica comunque da approfondire in collaborazione con l'Amministrazione Finanziaria).

2.3 b) Nell'ottica della seconda accezione (server provider della P.A.), le nuove frontiere di attivit  riguardano varie aree di

RAFFORZAMENTO DELLA PARTNERSHIP CON LA P.A. Nata recentemente, la vocazione di braccio informatico della P.A. si svilupper  sempre piú in futuro e verter  sulla partecipazione a progetti di e-government e di informatizzazione della P.A. e sulla capacit  di Poste di allargare il ventaglio della comunicazione tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini.

Basti pensare che gi  oggi Poste Italiane, che possiede un archivio relativo a oltre 20 milioni di famiglie, e non so di quante imprese, é in grado di dare un indirizzo elettronico a ciascuna di esse: codicefiscale@poste.it, il che potrebbe essere utilissimo per l'Amministrazione, e, in particolare, per l'Amministrazione fiscale.

Vi é poi, tutto il campo della dematerializzazione dei documenti, nel quale sono stati avviati progetti con le Asl per l'archiviazione delle cartelle cliniche. Il ruolo nella sanit  (e di altre funzioni ausiliare di welfare) pu  estendersi e prevedere l'utilizzo della rete di corrispondenza per le consegne a domicilio delle medicine, certificati medici ecc.. Poste pu  anche gestire produzione, software e archiviazione dati delle tessere elettroniche sanitarie, rese piú ricche di informazioni anche ai fini di efficacia di politiche di welfare.

Sezioni diverse della Pubblica Amministrazione possono essere messe in comunicazione tra loro e affidare a Poste i loro archivi (le scuole, ad esempio).

La rete fisica potrebbe dedicare uno sportello per fornire intermediazione tra cittadini e uffici della Pubblica Amministrazione – come suggerisce Bassanini⁴ - nel caso di funzioni che possono essere svolte su base informatizzata (quali consegna documenti, inoltrare domande, ecc), sull'esempio di quanto già oggi è anticipato dallo Sportello Amico per i contratti di allacciamento delle forniture di servizi e altre funzioni che interessano gli Enti Locali. Ne scaturirebbe la possibilità di una riorganizzazione di interi uffici della P.A, che oggi svolgono funzioni di front office per il passaggio di carte e che domani potrebbero essere chiusi. Altri esempi sono possibili.

Il ruolo avuto da Poste nel processo di concessione dei permessi di soggiorno già prefigurava questa partnership sui generis con la Pubblica Amministrazione, che, sebbene in sintonia con la missione pubblica di Poste, non può non essere improntata a autonomia e a logiche di mercato. I permessi di soggiorno sono stati tutti scannerizzati (incluse le fotografie), sistematizzati e corretti, in modo tale che la Questura non abbia che collegarsi e stampare il documento quando lo ritenga. Anche la consegna passaporti e il servizio integrato (stampa e consegna) degli atti giudiziari vanno già nella stessa direzione. Questo è un esempio evidente di come la differenziazione e integrazione crei valore aggiunto, perché la fornitura insieme di servizi plurimi, dalla logistica ai sistemi di pagamento, risulta poi in compensi unitari più alti che tengono conto dell'integrazione di sistema.

Poste opera anche nella riscossione delle entrate dei Comuni (dove sarebbe auspicabile una sinergia con Equitalia (la società di riscossione delle Finanze), che è sempre stata riluttante a prendere in considerazione l'eventualità).

La stessa telefonia rientra (anche) in questo quadro di rapporti di interesse pubblico. Un domani sarà possibile persino mettere in comunicazione i cittadini tra loro per ragioni connesse a motivazioni pubbliche, collegando vari terminali a Poste Italiane, che già di per sé è anche un terminale, e sviluppando, attraverso Poste, ad esempio, la tele-salute, le informazioni culturali e via discorrendo.

Combinando sportelli, consegna e rete informatica, Poste è partner della P.A. nel suo ammodernamento e questa partnership giustifica il mantenimento di Poste in un ambito pubblico.

Oggi Poste Italiane ha bisogno di riorganizzare sé stessa in funzione del ruolo potenziale nell'e-governing, delle prospettive aperte dal protocollo firmato col Ministro della Funzione Pubblica nel 2007 e, in generale, di tutte le funzioni in cui è braccio della P.A. Forse ha qualche ritardo in questo, ma giustificato dalla cautela verso un partner incapace di pensare a

⁴ Si veda il suo intervento nel Simposio citato nella nota 1

Poste in funzione strategica e investirci sopra senza esitazione. Poste ha soprattutto un ritardo nella leva che dovrebbe fare di questo suo ruolo per definire il suo posizionamento di immagine e per la ridefinizione del senso di missione dell'impresa.

2.4 c) Nella terza accezione (mandato sociale), Poste è un pezzo della coesione di questo Paese. Basta vedere quale allarme sociale ci sia nei piccoli centri quando viene alterato un qualsiasi carattere di svolgimento del servizio (dal cambiamento degli orari, alla rimozione di una cassetta postale, allo stesso spostamento - per quanto in loco - di una sede, alla chiusura degli sportelli durante l'estate). Un disservizio in periferia è percepito come un'offesa sociale arrecata a una intera comunità. Lo Stato unitario era presente e identificato nel territorio con le Ferrovie, le Poste, la scuola elementare e i Carabinieri. E questo è entrato talmente nella coscienza popolare da aver radicato il convincimento che la presenza fisica dell'ufficio postale sia parte del servizio universale, quindi un diritto di cittadinanza. In realtà non è così; gli obblighi del servizio universale riguardano solo la consegna della posta in ogni angolo del territorio. Nulla di male se il Servizio Universale viene (esplicitamente e implicitamente) ridefinito. Ma, senza tale ridefinizione, non dovrebbe verificarsi che il Regolatore entri autoritariamente nel merito di decisioni che concernono gli sportelli (ad esempio del piano per ciò che concerne le chiusure estive) provocando costi non ricompresi nel contratto di servizio e nel finanziamento del servizio universale, i quali, non essendo remunerati, rimangono a carico dell'impresa.

In questa missione "sociale", Poste può accrescere il suo ruolo contribuendo alla

DIFFUSIONE DELLA BANDA LARGA SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE. Fuori dall'utilizzo in ore di ufficio, è possibile offrire all'intera collettività locale l'accesso alle frequenze, una volta che Poste avrà acquistato le sue. L'Ufficio postale periferico potrà evolversi verso una sorta di centro sociale in comunità minori: le sedi hanno televisori a circuito aziendale che trasmettono su schermi giganti, una sala potrà essere dedicata alla Comunità locale, sarà un internet point. Allo stesso tempo Poste può cogliere le opportunità di rendere redditizi gli sportelli periferici, allargando la gamma di servizi offerti, del tipo di quelli già forniti con lo Sportello Amico (rivolto ai contratti per la fornitura di servizi di pubblica utilità) o di altri da destinare alla Pubblica Amministrazione locale. Non sempre sarà possibile portare a redditività gli sportelli periferici e quindi, tanto più in profondità si pensa che la funzione di coesione sociale debba essere svolta, tanto più è plausibile che aumentino i costi, perché, se si tengono aperti gli sportelli al di là della convenienza economica, certamente ne deriva un costo non recuperabile.

D'altra parte, lo stesso senso di Servizio Universale andrebbe ridefinito (adeguandolo al nuovo scenario del settore delle comunicazioni) come obbligo di consentire che il cittadino sia raggiunto da comunicazione in ogni parte del territorio, dove la comunicazione si intende cartacea, telefonica, informatica (a banda larga), ecc, consentendo a Poste una gestione più razionale della corrispondenza e degli sportelli e ai cittadini un diritto effettivamente universale.

2.5 d) Nella quarta accezione (di impresa di corrispondenza) é difficile vedere frontiere nuove nell'espansione delle aree di produzione. É difficile inventare sviluppo in quest'area e sarebbe stato un errore insistervi a scapito di altre attività. In quest'ottica, i nuovi traguardi sono solo di efficientamento, che deriva anche dai processi di meccanizzazione e informatizzazione di cui ho fatto cenno, comunque indispensabile a migliorare la percezione dell'impresa.

Dotare il portalettere di un terminale portatile con il quale offrire servizi a domicilio, porterà qualche innovazione (e maggiore integrazione della rete di corrispondenza in quella fisica).

Potrà essere incrementato il direct mailing con sforzi mirati, ma difficilmente si potrà arrivare a una estensione di spedizioni pro capite tale da coprire il deficit del Servizio Universale come oggi inteso, specie se permarrà l'attuale interpretazione restrittiva di protezione della privacy, che impedisce di usare le informazioni e gli elenchi in possesso di Poste.

3 Problematiche strategiche: privatizzazione e spin off di Banco Posta

3.1 La lunga digressione, che mi ha portato a cominciare in maniera eterodossa dalle problematiche di espansione delle aree di produzione, serve a sottolineare che Poste Italiane é un tutto unitario. É un'impresa dinamica, gestita sostanzialmente bene, in una equilibrata composizione tra ricerca del profitto, responsabilità sociale e missione orientata verso l'e-servicing, nonché una integrazione col settore pubblico. Solo con questa angolatura si possono affrontare le problematiche strategiche che il management, da un lato, e l'azionista, dall'altro, si troveranno di fronte.

3.2 Forse una sintesi brevissima di quanto argomenterò da qui in poi (§§ 3-8) serve a orientare da subito il lettore.

Poiché le scelte del decisore pubblico non potranno prescindere dalle sinergie interne a Poste Italiane spa, il Banco Posta non può essere staccato dal contesto delle altre attività. Il che non esclude che possa venire societarizzata (con *spin off*). Si esaminano a proposito varie alternative sul tappeto. Sebbene si argomenti a favore di Poste Italiane come parte integrante della proprietà pubblica, vengono comunque esaminate le problematiche legate alla privatizzazione, dalle quali emergono più svantaggi che vantaggi. Vi sono altre aree dove l'azionista pubblico deve porsi obiettivi di innovazione strategica: la logistica, la governance (compromessa dalla Finanziaria per il 2008), la qualità della regolazione, il tipo di partnership che vuole adottare. Da ultimo la "politica". Sebbene Poste chieda di essere impresa e, in quanto tale, sia meno permeabile alla "politica" di quanto comunemente supposto, occorre trovare un modo per preservarla strutturalmente dalle interferenze che essa può produrre.

3.3 EVENTUALE PRIVATIZZAZIONE DEL CONGLOMERATO Dico subito che non considererei felice una scelta che faccia entrare Poste Italiane in un'orbita privata attraverso la privatizzazione parziale o totale. Poste Italiane, a mio avviso deve rimanere impresa interamente pubblica, per ragioni che non hanno nulla a che vedere con opzioni di principio.

In realtà, l'eventualità di una quotazione di Poste o di sue controllate (o di una sua entrata in toto in orbita privata) non è mai stata avanzata in sede governativa né dal centro destra né dal centro sinistra, ma aleggia nell'area, ed è una opzione a cui pensano settori liberisti di entrambi gli schieramenti (in fin dei conti era, anche se in modo non netto, la missione affidata al CdA precedente a quello in carica da giugno 2008 – quello in cui io ho seduto). Tuttavia, se posto alle strette, preferirei che sia messa sul mercato Poste Italiane nel suo complesso, piuttosto che BancoPosta, per le ragioni legate alle sinergie che derivano dall'integrazione tra attività differenziate.

Non che la prima eventualità (privatizzazione del conglomerato) sia più agevole della seconda. Occorre considerare che Poste Italiane è un'impresa soggetta a un quadro regolatorio incerto, alla vigilia della liberalizzazione del settore postale, che per ciò non può esprimere tutto il suo valore potenziale, col rischio di sacrificio di potenziali incassi da parte dello Stato o, in alternativa, di scarse soddisfazioni per i nuovi azionisti. Poiché è impensabile una privatizzazione totale (e la quota rimasta al Tesoro è solo del 65%), la messa sul mercato del 30-35% delle azioni di P.I. può fruttare qualcosa intorno ai 4 mld di euro, che è un'inezia se l'operazione è finalizzata all'abbattimento del debito pubblico. Comporta un risparmio di flusso di interessi passivi di ammontare di poco superiore al flusso di dividendi cui lo Stato rinuncia. La presenza di soci privati renderebbe poi intollerabile, più di quanto lo sia ora, che il deficit del Servizio Universale non sia riconosciuto integralmente, ma solo per metà e che quella metà non entri neppure nelle casse di P.I., ma vada a incrementare il credito di P.I. verso

lo Stato. Sarebbe inevitabile che la presenza di privati imponga una forte riduzione degli sportelli (quelli che non risultino remunerativi) e dell'occupazione. Quella riduzione può arrivare a 4.000 sportelli e 20-30.000 unità lavorative, riverberando spese di sostegno sociale sullo Stato. Si dovrebbero affrontare sollevazioni popolari.

Questo non esclude – a mio giudizio - che un domani Poste possa essere partecipata da operatori privati, se, ad esempio, questa é la condizione attraverso la quale un operatore di dimensioni equivalenti apporti, attraverso fusione, logistica o altre attività complementari. Ma la prima via da esplorare sarebbe comunque non quella della fusione con il conglomerato Poste, ma di una joint venture.

3.4 SPIN OFF DI BANCOPOSTA Solo apparentemente diverso é il caso di BancoPosta. La forza di Poste Italiane é nella sinergia tra le sue aree di business. Per intenderci, i depositanti sono poi gli stessi cui é primariamente diretta l'offerta di telefonia; i clienti di Poste per la corrispondenza e i pacchi si servono della sua piattaforma di pagamenti e credito (quest'ultimo erogato per conto terzi); la rete (così come la ricerca interna) hanno caratteristiche unitarie. La società consociata per l'acquisto di energia opera per tutti i rami di attività. Vi sono, poi, 4000 sportelli monoimpiegato, e via discorrendo.. É difficile pensare che BancoPosta, ceduto ai privati, segua una sua vita autonoma di impresa (sportelli, operazioni separate, ecc.). E, se ciò dovesse avvenire, Poste potrebbe diventare nuovamente un'impresa in perdita, che sarebbe giocoforza lasciata al suo destino (oppure: che dovrebbe reagire chiudendo sportelli, licenziando, ecc.)

Molto dipende, in via preliminare alla stessa eventuale privatizzazione del ramo d'azienda (di cui mi occuperò più avanti), da che cosa si intenda per *spin off* di tale ramo (su cui mi soffermerò ora).

a) Una prima via (ma per me forse l'unica) é quella di creare una società che operi senza sportelli, e che si serva per la vendita dei suoi prodotti alla clientela (raccolta e altre operazioni di credito) degli sportelli di Poste Italiane, con la quale stipuli un contratto. Una situazione non molto dissimile dal rapporto attuale con Cassa Depositi e Prestiti o, meglio, del rapporto che fu a suo tempo stipulato con Mediolanum (ora risolto). Questo consentirebbe alla rete di sportelli di rimanere unica e a BancoPosta (spa) di avere un numero limitato di addetti (la parte pensante) da retribuire con contratto bancario.

b) La via alternativa a questa presuppone una divisione (degli spazi e del personale), funzionale e giuridica, interna agli edifici e qualche assegnazione di sedi interamente a BancoPosta spa. Lavorerebbero gomito a gomito personale con contratto bancario (+30% di retribuzione) e postale, con inevitabile riverbero su tutto il costo del lavoro di Poste.

In entrambe le ipotesi di spin off, é presupposta la concessione di una licenza bancaria a BancoPosta spa (che é prerogativa di Banca d'Italia). É altrettanto presupposto che, in deroga alla legge, Poste Italiane sia autorizzata a possedere – a meno di una improbabile cessione integrale - più del 15% di una impresa bancaria (che é prerogativa del legislatore). La licenza bancaria potrebbe limitarsi al credito al consumo e ai mutui, consentendo a BancoPosta di alzare il rendimento dei propri attivi rispetto a quanto oggi ricavabile da un portafoglio di titoli di Stato, nel quale oggi viene impiegata la raccolta diretta.

Oltre il vantaggio di innalzare i rendimenti, la societizzazione di BancoPosta avrebbe per Poste Italiane quello di consentire una governance più dedicata alle questioni finanziarie. Per quanto vi siano questioni intrecciate tra l'erogazione di servizi finanziari e l'erogazione di altri servizi, gioverebbe all'impresa un organo amministrativo e decisionale espressamente preposto a governare il settore. A Poste Italiane rimarrebbe il compito di fissare le indicazioni strategiche, scegliere gli amministratori (metà dei quali dovrebbero necessariamente coincidere con quelli di Poste) e eseguire i controlli da azionista. In fin dei conti, i temi finanziari presentano le questioni più delicate e tecniche che il Consiglio di Poste Italiane deve affrontare, ma non si può pretendere che le competenze necessarie siano massicciamente presenti in quel Consiglio, altrimenti rimarrebbero sguarniti altri settori cruciali per l'impresa. Di fatto, l'impresa é poco agile per scelte (finanziarie) che richiedono rapidità di esecuzione, ma che non possono essere poste in atto senza l'o.k. di un CdA, che – per esperienza del passato Consiglio - preferisce rinviare a approfondimenti successivi. Ritorno sull'argomento parlando della governance. Dico solo che il CdA di BancoPosta spa dovrebbe includere, oltre a una parte di membri che conoscono ciò che sta avvenendo in altri perimetri dell'impresa (da qui la necessità di parziale sovrapposizione tra i due Consigli) persone soprattutto in grado di aiutare nella valutazione degli scenari relativi ai futuri andamenti dei tassi di interesse – cosa cruciale per Poste, dato che ora Poste investe da sé la sua raccolta da privati (e dato che non tutto il portafoglio gestito, di 26 mld di euro circa, può essere coperto a termine), dopo gli enigmatici interventi legislativi della finanziaria per il 2007, che le hanno restituito ciò che andava a finanziamento del debito pubblico e non richiedeva gestione.

3.5 c) Solo una composizione del Consiglio di Poste Italiane più mirata sulle competenze finanziarie giustificerebbe una terza ipotesi (oltre quello della banca senza e con sportelli): di lasciare BancoPosta com'è, vale a dire come branca divisionale (ma vi é da dire che la pluralità di campi in cui opera Poste Italiane richiede competenze disparate e non univoche e che una composizione di 5 membri complica tutto). Oggi BancoPosta ha un bilancio separato, ma potrebbe non bastare ai fini della vigilanza della Banca d'Italia, per cui anche questa ipotesi c), se dovesse richiedere un patrimonio dedicato, avrebbe la necessità di un intervento legislativo

che consenta a Poste Italiane di scavalcare il limite del 10% posto dalla nuova normativa societaria per patrimoni dedicati ad attività specifiche.

3.6 EVENTUALE PRIVATIZZAZIONE DEL RAMO DI AZIENDA SOCIETARIZZATO Se la societizzazione di BancoPosta può essere auspicabile (ma dipende da due decisioni ad hoc che organi deliberativi pubblici, Parlamento e Banca d'Italia, devono prendere in via preliminare circa la licenza bancaria e autorizzazione a possedere più del 15% di una banca da parte di una impresa non bancaria), la sua collocazione sul mercato non lo è. Innanzi tutto cosa si mette sul mercato? Un banca virtuale e senza sportelli, tributaria della rete fisica e informatica delle Poste (*spin off* con modalità a)), non sarebbe appetibile ai privati. Anche se privatizzata integralmente, BancoPosta spa sarebbe soggetta a un contratto rinnovabile. A scadenza, Poste Italiane potrebbe, in linea di diritto, mettere a gara il servizio che svolge per conto terzi e perfino frammentarlo tra più operatori. Il valore di realizzo non sarebbe alto.

Una privatizzazione integrale non implica questo tipo di impresa bancaria, ma una separazione vera e propria tra Poste Italiane e BancoPosta (*spin off* di tipo b)), inclusa la separazione di sportelli (quand'anche insistano nello stesso edificio). Vendita ai privati, nascerebbe una banca vera e propria, che sarebbe illogico, in questo caso, che non avesse anche una licenza corporate. Ha una qualche funzione dal punto di vista del Paese? Non credo. Separata dalle altre missioni di Poste (coesione sociale, integrazione con la P.A. o con la logistica postale, comunicazione, ecc) diventerebbe una banca qualsiasi, che non tarderebbe a ristrutturarsi secondo logiche di convenienza economica, razionalizzando gli sportelli e assumendo rischi comparabili a quelli delle altre banche. Per lo Stato, la soddisfazione di motivazioni di cassa comporterebbe la rinuncia ad ambizioni diverse, di gestione strategica del patrimonio produttivo che Poste rappresenta.

Se non si tratta di privatizzazione integrale, ma parziale, diciamo una quota minoritaria di capitale, allora è più logico riferirsi a una banca virtuale, La soluzione della banca virtuale è quella più vicina al tipo di societizzazione verso cui Poste, se stesse all'impresa e non all'azionista la decisione, propenderebbe, non avendo la vocazione a costituire una vera e propria banca corporate e a separare funzionalmente sportelli e sedi. Resta difficile capire cosa i privati possano apportare in caso di apertura del capitale. Una più stringente logica di mercato? Più controllo e efficienza? Nuovi capitali? Know how? A me sembra che, pur non dovendosi escludere a priori una apertura del capitale, in ciascuna di queste direzioni la funzione di uno sviluppo del genere sia molto debole. BancoPosta è un'impresa che vive in un mondo concorrenziale (nel quale la sua espansione, non deriva, come sostiene l'Abi da qualche privilegio concorrenziale, ma da maggior dinamismo, migliore reputazione, minor

affidamento su commissioni spurie, da più veloce sfruttamento delle occasioni di mercato⁵. Se BancoPosta avrà licenza bancaria solo per operazioni *retail* potrà acquisire know how attraverso il reclutamento di manager, e non avrà bisogno né di un salto quantitativo per i suoi investimenti, né di sinergie. Di nuovo, ciò che lo Stato può incassare é modesto rispetto alle dimensioni del suo debito (3-4 miliardi, penso, per il 30% di BancoPosta).

3.7 SINERGIE CON LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI Sembra ormai tramontata l'idea di fondere BancoPosta con una qualche branca della CDDPP, in un'unica Banca. Avrebbe creato più inconvenienti a Poste Italiane che vantaggi, per assicurare, in definitiva, un circuito di finanziamento che oggi funziona egregiamente (anche se l'eccessivo impegno alla collocazione di titoli della Cassa finisce per andare a detrimento della raccolta diretta). Non so se sia mai stata ventilata una ingegneria opposta (a cui, forse, occorrerebbe dedicare un approfondimento): di portare CDDPP dentro Poste Italiane, scorporando (e allocando altrove) le partecipazioni della prima, e dando vita a una banca tutta orientata al finanziamento delle infrastrutture e ai servizi agli enti locali (tenuta dei bilanci, finanziamento, consulenza finanziaria, riscossione, analisi di prefattibilità dei progetti, project financing locale, mutui, tesoreria, servizi all'amministrazione locale, ecc). Non di facile costruzione, soprattutto per le competenze e le trasformazioni richieste, ma, a mio avviso, unico progetto possibile di apertura ai privati, che non snaturi il carattere integrato dei servizi prodotti da Poste Italiane.

5. Altri assetti di pertinenza dell'azionista pubblico

5.1 LE COMPETENZE DI SORVEGLIANZA PUBBLICA SU POSTE ITALIANE Sul fronte della progettazione pubblica, il settore necessita di una Autorità di regolazione che governi la concorrenza nella corrispondenza. Il ministero della Comunicazioni non era attrezzato allo scopo. Per quanto da questa Legislatura accorpato nel Ministero delle Attività Produttive, rimane la branca di quest'ultimo preposta a questi compiti. Negli anni recenti del centro sinistra, il Ministero ha seguito Poste solo interpretando il suo ruolo come pungolo alla qualità del servizio, nella manifesta ipotesi che Poste fosse una sacca di inefficienza. Questo incalzare é parso a volta strumentale ai fini, un pò pregiudiziali, di sostituzione del management. Negli

⁵ La Corte Europea ha considerato in modo molto opinabile e, direi politico, "Aiuto di Stato" (senza quantificarlo) l'eccesso" di remunerazione concesso dallo Stato a Poste per i soli anni 2005 e 2006, in quanto riferito ad un portafoglio virtuale troppo sbilanciato sul lungo periodo, che Poste non avrebbe avuto se avesse dovuto investire direttamente la sua raccolta. Quando la gestione del portafoglio ha cessato di essere virtuale ed è diventata di mercato, come responsabilità diretta di Poste Italiane, la remunerazione ottenuta dalla Società si è alzata significativamente!

anni precedenti del centro destra il ruolo principale é stato di luogo di pressione sugli organigrammi e sugli organici. Di certo, c'è che la conoscenza dell'impresa é minima al Ministero e che, ad esempio, una buona dose di tempo nel 2006-7 é stata incomprensibilmente spesa a comporre problemi inerenti al rapporto di subcontracting con le Agenzie di Recapito (una questione minore, riguardante 1800 persone, una metà della quali, circa, appartenenti a imprese possedute dalla multinazionale Tnt, concorrente di Poste); vi é stato, invece, un ritardo nel percepire l'importanza della trattativa a Bruxelles nel processo di formazione della Direttiva Europea (gli emendamenti proposti sono stati parziali)⁶.

Il nuovo quadro concorrenziale comporta una regolazione complessa di accesso alla rete da parte dei concorrenti, tariffazione, modalità di partecipazione al servizio universale dei nuovi entranti, modalità di finanziamento del costo del Servizio Universale (che sarà necessariamente per il Fornitore maggiore di quanto è oggi), questioni di regolazione del lavoro – si veda, ad esempio, la Germania - ecc.)⁷. Su nulla é emerso un orientamento, per cui il quadro regolatorio é incerto.

Al di là di un problema di uomini, staff e direzione politica (per un verso o per l'altro da dimenticare, sia col centro destra che col centro sinistra), vi é un problema di fondo. L'ex Ministero delle Comunicazioni, che è assorbito dai problemi dell'assetto televisivo e, per sovrappiù, non ha dimestichezza con problemi aziendali, é portato per sua natura e per missione a occuparsi di un aspetto circoscritto dell'attività aziendale, senza vedere l'insieme, né le ricadute aziendali, in campi extra corrispondenza, dei suoi orientamenti. Proprio per l'importanza che l'azienda riveste nella sua interezza per il sistema-Italia, per la complessità della sua gestione e per l'importanza dell'indotto, nonché per la presenza della prima (o seconda) rete informatica del Paese, è opportuno che sia il Ministero dell'Attività Produttive assuma direttamente la supervisione su Poste come azienda pubblica, mentre i problemi regolatori della corrispondenza siano affidati a un'Autorità specificamente creata (oppure all'Autorità delle Comunicazioni).

5.2 QUESTIONI COMUNITARIE Occorrerà vigilare che dalla Direttiva Comunitaria non escano linee interpretative per cui il Fornitore del Servizio Universale debba essere scelto con gara e non con affidamenti quando il servizio comporta finanziamenti pubblici (col risultato, ad

⁶ Si veda il Promemoria indirizzato al Ministro delle Comunicazioni nel 2007 da da S. Biasco e G. Rossi (allora Consiglieri di Amministrazione), *Gli ipotizzabili correttivi alla Proposta di Direttiva relativa al pieno completamento del mercato interno dei servizi postali comunitari*, pubblicata in Astrd http://www.astrid-online.it/Regolazione1/Studio-ric/Proposta_di_direttiva_Rossi_Biasco-2768-Body-2-filename-Proposta_di_direttiva_Rossi_Bi.pdf .

⁷ Sono tutte questioni ben illustrate nell'articolo di Comandini, cui si é fatto riferimento alla nota 2 e a cui si rinvia.

esempio, di far concorrere Deutsche Post in Italia, quando è precluso a Poste di concorrere in Germania). La direttiva è molto ambigua in proposito e prima o poi si aprirà un contenzioso interpretativo.

Per gli uffici postali più dispersi è necessario intervenire in sede legislativa con esplicita dichiarazione di “pubblico interesse”, come hanno fatto altri paesi, al fine di sottrarre alla sanzione comunitaria degli “aiuti di Stato” il supporto che gli uffici postali periferici possono ottenere dagli enti locali per essere tenuti in vita o essere aperti ex novo (ad esempio, attraverso la messa a disposizione dei locali).

Il rapporto fiduciario che lega la P.A all’impresa postale non è stato sufficientemente esplicitato nella direttiva comunitaria tutta orientata sul settore postale come gestore della corrispondenza (né il principio è stato asserito dalla nostra rappresentanza a Bruxelles). Il modello di impresa postale preso in considerazione dalla Comunità ha caratteristiche diverse da quello che opera in Italia. Quel rapporto fiduciario dovrebbe essere la base su cui si fonda la stretta collaborazione tra Poste e l’Amministrazione pubblica (che, tra l’altro riguarda aree delicate della sicurezza). Questo evolversi di Poste Italiane come pezzo integrato dell’Amministrazione pubblica dovrebbe dar luogo, da parte di quest’ultima, a affidamenti diretti, che non prestino ex ante preoccupazione eccessiva alle reazioni comunitarie. Solo ex post si vedrà se daranno luogo a contenzioso e comunque dovrebbero essere difesi con forza.

6. Un’altra problematica strategica: la logistica

6.1 Finora è stata strettamente servente della corrispondenza in senso lato, inclusi pacchi e corriere espresso. Il completamento della meccanizzazione dei recapiti e dello smistamento può consentire una penetrazione nella logistica industriale in senso proprio, anche se difficilmente, penso, Poste potrà entrare nei grandi trasporti, ma, semmai, alzare il limite dei 50 kg per i trasporti standardizzati. Il brand SDA è debole come immagine, ma reso necessario dal fatto che, operando come impresa indipendente, può detrarre l’iva pagata, mentre a Poste Italiane ciò è precluso⁸.

La fusione tra imprese logistiche di Poste e Ferrovie è una buona cosa. Sicuramente vi è molta complementarità tra le due imprese (trasporto gomme-ferrovia e software – Ferrovie –; consegna a destinazione e capannoni – Poste). Il punto è che Ferrovie è molto più indietro di Poste dal punto di vista gestionale. La joint venture è paritetica - 50 e 50 - e non è certo che

⁸ Si veda in proposito ancora Comandini.

possa essere gestita in modo non conflittuale. C'è comunque bisogno di un periodo di integrazione. Il limite maggiore è che la joint venture si avvia ad attività con uno spirito *wait and see* facendo funzionare ciò che c'è e aspettando di verificare la praticabilità di una gestione comune e il successo dell'iniziativa; mancano investimenti aggiuntivi in proposito, manca un comportamento aggressivo di crescita nel mercato e forse una vera e propria strategia. In realtà occorrerebbe capire se deve essere una logistica specializzata (prodotti del freddo, farmaceutici, altri trasporti specializzati) o no; se occorra puntare su *hub* nei porti o no, se crescere per acquisizioni o no. Forse è troppo presto. Comunque la new co. rimane piccola.

6.2 La realtà è che fare di Poste il perno della logistica in Italia non può essere una decisione presa di suo punto da Poste (o da Ferrovie), ma deve essere una decisione del Governo. Se vi fosse questo orientamento, andrebbe perseguito non con auspici ma con una decisa strategia di azione, a partire da ciò che di contorno riguarda porti e sistema di trasporti: Poste andrebbe allora capitalizzata dall'azionista con l'apposita missione di divenire un operatore di settore in grado di competere nel nostro suolo con operatori internazionali. Ferrovie dovrebbe comprarsi tracce all'estero, connesse con qualche porto europeo strategico. Temo che con la liberalizzazione della rete ferroviaria avvenga il contrario e che sia le ferrovie estere, soprattutto tedesche, a comprare tracce strategiche in Italia e finire per intermediare e intercettare anche un notevole flusso di merci che passa per i nostri porti.

7. *Governance e CdA*

7.1 Poste Italiane è un'impresa complessa che non potrebbe essere gestita che da persone che la conoscono profondamente e capaci di capire l'importanza e le potenzialità dell'apparato tecnico-informatico e dominarlo come competenza specifica. La ricerca di "nomi" per il suo vertice, trascinandosi per anni fino all'ultimo rinnovo (più sulla stampa che nel Governo), ha denotato quanta poca conoscenza vi fosse delle specificità di questa azienda. Grandi manager, se esterni al settore dell'informatica e dei servizi sul territorio, avrebbero provocato una paralisi di almeno due anni.

Poste è soggetta a tre diverse autorità di vigilanza (Banca d'Italia, Isvap, Ministero delle Comunicazioni), nonché al controllo della Corte dei Conti. Anche se non quotata, Poste deve comunque simulare comportamenti da impresa quotata. Questo vuol dire che deve dotarsi di conti trimestrali, di esercizio e patrimoniali, e che deve curare l'informativa al mercato. In questo caso la trasparenza è soprattutto richiesta verso gli *stake holders*. C'è materia di miglioramento, nonostante che la recente approvazione del nuovo Statuto dia più razionalità

alla governance. Non sarebbe inopportuno, data la funzione pubblica di Poste in vari campi, esplorare la possibilità di un sistema dualistico con un Consiglio di Sorveglianza, che prenda il punto di vista della collettività nel suo complesso (è ovvio che il management non può non introiettare questo punto di vista, perché le organizzazioni trasmettono e infondono nel tempo la loro specificità culturale, ma il problema è come costruire un assetto che assicuri questa funzione in via formale).

Una eventuale separazione societaria del BancoPosta ridurrebbe l'area delle tematiche che il CdA di Poste Italiane deve affrontare e affiderebbe quelle finanziarie a un Consiglio più specializzato. Tuttavia, sarebbe impensabile – come già detto - che BancoPosta si autonomizzasse, estraniandosi dal contesto societario in cui è inserita, per cui, a mio avviso, vi deve statutariamente essere sovrapposizione tra i due CdA per almeno metà dei componenti

Le previsioni normative, che vogliono il CdA di 5 componenti, se permarranno, peggioreranno la governance. Poste ha bisogno di avere all'interno del CdA un Comitato Strategie, un Comitato di controllo, un comitato che vigili sull'adeguatezza delle nomine quando queste non sono strettamente fiduciarie, ma derivino da rose proposte dai “cacciatori di teste”. Per le strategie è bene che vi siano ricorrenti incontri seminariali, di riflessione, che vedano insieme dirigenti e amministratori.

7.2 Poste Italiane è un'azienda con un fatturato di 16 mld di euro, che, oltre ai campi citati (corrispondenza, pacchi, banca, logistica, servizi ai comuni, informatica) è operativa nelle polizze vita, fondi, acquisto elettricità, telefonia, negozi virtuali negli sportelli, ecc. Ha anche una piccola flotta aerea e una attrezzatura tipografica di rispetto; gestisce un patrimonio immobiliare. Ha bisogno, quindi di un Consiglio esteso che incroci le competenze. È assolutamente indispensabile che siano rimosse le norme della Finanziaria per il 2008, che la assimilano a una municipalizzata di Lumezzane o Civitavecchia, tenendo fuori questa impresa dalle disposizioni che riguardano le imprese pubbliche in generale e assimilandola, invece, alle aziende quotate a partecipazione pubblica. Il CdA potrebbe essere composto da 7 membri, ma meglio sarebbe che fosse composto da 9 o più. Ciò garantirebbe dai rischi che qualche nomina non felice, suggerita da criteri politici, abbia rilievo e peso nell'organo decisionale di 5.

7.3 Anche per ciò che riguarda i limiti di remunerazione dei manager, previsti dalla stessa Finanziaria, Poste corre seri rischi di depauperamento. Può perdere i manager migliori. Non solo essi, ma anche il suo personale di più alta qualificazione, specie, nel settore informatico, attratto altrove, dopo essere cresciuto professionalmente in Poste Italiane. Di suo, già Poste prevede retribuzioni che, ai livelli di maggiore responsabilità, sono inferiori a quelle del mercato. Il rischio (ma non è solo rischio) è che, nel reclutamento nei ruoli operativi più alti,

candidati di peso e qualificati rinuncino e la scelta si restringa; oppure – prospettiva migliore – che si punti su tecnici qualificati ma giovanissimi, che pur sempre rappresentano una scommessa e per i quali, se vinta, occorre sperare che Poste non sia solo un tirocinio per spiccare il volo verso lidi più remunerativi. Come si può pensare che un Responsabile delle Risorse Umane che governa 150.000 addetti in un sistema complesso di gestione del personale possa guadagnare incomparabilmente meno del suo omologo in Telecom o in Fiat? E il Responsabile della Rete di 14.000 edifici e 24.000 sportelli? Come potrebbero un domani essere sostituiti al livello adeguato per una impresa del genere? Anche i consulenti (specie informatici) devono essere retribuiti a livelli consoni alla competenza richiesta. Anche in questo, Poste non può essere equiparata a una municipalizzata di Agrigento o Brioni. Dopo 5-6 anni di vigenza della norme varate nella Finanziaria per il 2008, l'azienda si ritroverebbe snaturata. Siamo alla vigilia dell'apertura del mercato postale alla concorrenza (in primo luogo, estera); Poste ha necessità di reclutare e tenere i migliori manager.

8. Criticità

8.1 Tralascio la criticità più importante, che è senza dubbio l'assenza di un orientamento strategico dell'azionista pubblico e la sua inazione⁹, che si ripercuote sui vertici dell'Amministrazione pubblica in relazione con Poste. L'Azienda troverà difficoltà a prescindere e procedere da sola, come ha fatto finora. Vi sono poi criticità intrinseche: nella prevedibile attenuazione della crescita di attività che hanno assicurato i maggiori redditi negli anni passati, nella capacità di mantenere una innovazione continua richiesta all'impresa per ovviare a ciò, nella stabilità delle relazioni industriali e nel contenimento delle retribuzioni. La criticità delle decisioni pubbliche è emersa in tutta la trattazione. Delle altre ne parlo ora.

8.2 ANNI A VENIRE PIÙ DIFFICILI L'utile è in continuo aumento da 8 anni a questa parte. Per la prima volta nel 2007 il margine operativo lordo nella corrispondenza è stato, anche se marginalmente, positivo. È possibile, tuttavia, che, a meno di qualche discontinuità di posizionamento, l'utile estraibile dalla gestione e/o efficientando le sue aree di attività attuali si stia avvicinando a un tetto, per quanto soddisfacente possa essere. Nel 2007 l'aumento dell'utile complessivo è derivato dalla re-immisione in bilancio, come poste attive, di

⁹ Peggio ancora se quella volta che rivolge attenzione a Poste è per ventilare il collocamento nell'azienda dei 6.000 esuberanti di Alitalia (ammesso che la stampa abbia riportato correttamente), al di fuori di considerazioni inerenti alle necessità aziendali, al fatto che è una spa in concorrenza su tutti i mercati in cui opera e all'adeguatezza dei profili professionali di chi dovrebbe esservi collocato.

accantonamenti a fondo rischi operati nel 2006, per i quali sono stati considerati superati i rischi connessi. È segno che finora tutto ciò che è stato fonte di utile stenta ad accrescere i margini di guadagno. È difficile pensare che la raccolta e le carte di credito possano espandersi ai ritmi che hanno avuto finora. Le assicurazioni e i fondi comuni gestite da Poste hanno perso meno di quanto è avvenuto al settore, ma non si può dire che non abbiano risentito dell'andamento generale per questi strumenti. Nel settore della corrispondenza l'onere del servizio universale è destinato a crescere, per le ragioni dette, che pur prescindono dagli effetti che potrà avere la liberalizzazione del settore postale.

Il buon andamento della raccolta è dovuto alla capillarità e a fattori reputazionali. Ma siamo allo 0,5% di tasso passivo, che non consente di avere conti di importo unitario elevato o di giacenza lunga (la corta durata delle giacenze è un punto critico). Non sarà difficile a Poste rimanere la prima banca di raccolta del Paese, ma per allungare le scadenze o accrescere gli importi unitari, occorrerebbero tassi più elevati e una buona offerta di raccolta on line (che per ora non c'è). Tuttavia, Poste trova difficile, per la filosofia connessa a ragioni storiche e alla sua responsabilità sociale, differenziare i tassi offerti a seconda della consistenza dei depositi.

La redditività di Poste Italiane è anche soggetta all'andamento dei tassi di interesse dal lato dell'attivo. La fase di tassi crescenti e il buon uso delle coperture *future* hanno consentito all'impresa di ricavare tassi attivi in linea o superiori a quelli che le avrebbe assicurato la remunerazione del Tesoro secondo il precedente regime (che prevedeva il computo convenzionale del rendimento rapportandolo al rendimento di un portafoglio prestabilito di Titoli di Stato). Una discesa dei tassi non potrebbe essere riversata su quelli corrisposti ai risparmiatori, già bassi e poco competitivi rispetto, ad esempio, ai titoli di Stato a 3 mesi (anche se la discesa dei tassi attenuerebbe la concorrenza che tali titoli esercitano sulla raccolta postale). In più, Poste adotta un comportamento altamente prudentiale nella gestione del proprio portafoglio attivo (tutto in euro e in titoli di Stato), che non le consente di scendere sotto il rating attribuito alla "Repubblica Italiana", quando, con un po' più di rischio, potrebbe anche indirizzarsi verso altri titoli di Stato in euro, a maggior rendimento.

Va aggiunto che in tutte le sue aree di business – escluse quelle di riserva postale - Poste è soggetta a una concorrenza, che, già intensa, è destinata ad accrescersi. Buon per l'impresa, che le molteplici aree di erogazione di servizi in cui è presente consentano una buona diversificazione e le rendano possibile compensare qualche arretramento in un'attività con avanzamenti in altre.

8.3 INNOVAZIONE FOR EVER? L'accrescimento dell'utile in futuro dipenderà dall'innovazione e dall'estensione dell'area di servizi offerti. Dipenderà anche dalla licenza bancaria per prestiti al consumo e mutui.

Ho aperto con un campionario di nuove possibilità (dal quale ho ommesso, in quanto già realizzata, l'entrata nel settore delle telefonie). Ovviamente l'innovazione è alla portata e nel dna recentemente acquisito della società.

Ma vi è da dire che si può arrivare a un punto in cui non sarà più possibile tendere ulteriormente la produttività degli addetti alla rete fisica, attraverso la cui attività allo sportello passa la gamma di offerte dei servizi alla clientela. La produttività è già oggi alta e i ritmi sostenuti. Anche dal punto di vista gestionale, l'allargamento delle attività, per quanto non potrà che mantenere il carattere sinergico, può introdurre qualche diseconomia.

Ultimo, ma non ultimo, va considerato anche, come elemento capace di incidere sugli scenari futuri di redditività, che le remunerazioni dei dipendenti in Poste sono basse e non potranno che crescere se l'impresa vorrà mantenere la spinta identitaria e motivazionale dei dipendenti, miracolosamente ancora forte.

Buon per Poste che vi sia stata in questi anni una politica delle relazioni industriali di rilievo e degna di essere studiata, che ha consentito 6 anni privi di vertenze importanti - pur in presenza di alti ritmi di lavoro, remunerazioni non elevate, 40 mila ricorsi di lavoratori temporanei (che hanno prestato la loro opera a Poste negli anni 1998-1999)¹⁰, passaggio al lavoro a ciclo continuo, e vari cambiamenti dell'organizzazione del lavoro (conseguenti al distacco dei portalettere dagli uffici postali, alla classificazione degli invii come tutti prioritari, ecc.).

La corrispondenza, tuttavia, si è rivelata particolarmente vulnerabile a vertenze di lavoro localmente circoscritte, come si è visto in Lombardia quest'inverno.

8.4 CORRISPONDENZA Sebbene la corrispondenza non dia apporti agli equilibri finanziari di Poste, da essa la Società deriva per ora la propria immagine all'esterno. La corrispondenza è un settore ancora in sofferenza. Come ho detto precedentemente, la meccanizzazione dello smistamento è stata sviluppata enormemente, ma non tutte le aree geografiche hanno un sistema di selezione automatica che arrivi fino al singolo portalettere, con una tracciabilità delle selezioni dei carrelli che ad esso giungono. Solo in questo modo si può seguire e intervenire in tempo reale sui congestionamenti che si formano, dirigendo in tempo reale la distribuzione del traffico.

I mutamenti dell'organizzazione del lavoro, che hanno tolto agli uffici postali la responsabilità sui postini hanno avuto un tempo di rodaggio troppo lungo e non sembra ancora

¹⁰ La recente norma che non obbliga al reintegro può aiutare i conti aziendali, oberati da una ripresa di sentenze sfavorevoli a Poste.

aver trovato un assetto definitivo. Poste Italiane deva ancora trovare distribuzione delle responsabilità ai vari livelli, non solo in campo postale, che superi un eccessivo accentramento nelle decisioni, anche le più insignificanti.

Ancora non ben rodato é la rete di venditori dedicati ai grandi clienti e tra essi, gli enti locali sono oggetto del sovrapporsi di iniziative commerciali non coordinate. Non penso, tuttavia, che vi siano occasioni non sfruttate per incrementare il direct mailing pubblicitario o che, per le ragioni dette, la propensione delle imprese verso l'utilizzo di canali pubblicitari differenti sia facilmente reversibile.

8.5 RAPPORTO CON LA POLITICA Il rapporto con la politica è uno dei temi più delicati, capaci di incidere sulla produttività dell'azienda. La politica, per iniziare, é nella testa dei dipendenti. Ogni mutamento di organigramma territoriale o centrale, promozione o rimozione, é attribuito a posizionamenti politici e a protezioni forti o deboli, con conseguente attivazione dei singoli per ottenere a loro volta protezioni. Per ciò che ho potuto percepire questo non è, nell'ordine dell'umano, vero. Tutti i dipendenti sono valutati formalmente e, nei casi in cui sono stato oggetto di attivazione per mancate promozioni considerate dall'interessato/a discriminatorie e dettate da criteri politici, ho potuto constatare che era stato scelto il candidato con le migliori caratteristiche e note personali. Ma il tipo di convincenti che aleggiano é un danno che si è prodotto, capace di incidere su umori e risentimenti personali. Questa sindrome é il retaggio di una storia passata dell'azienda, e, più recentemente, dell'alternarsi del colore dei governi e da una certa aggressività dell'era Gasparri¹¹, che forse non ha trovato inizialmente nel vertice l'argine invalicabile che avrebbe dovuto trovare. Per quanto gli errori siano stati compresi e corretti e la rotta sia stata cambiata, quella parentesi Gasparri ha rotto tra i dipendenti un processo di possibile introiettamento di un indirizzo meritocratico, difficile da percepire e accettare poi. Non ho avuto l'impressione che la politica entri ora nelle scelte degli organigrammi e nelle attribuzioni di responsabilità, o che vi siano pregiudizi positivi o negativi dettati dalle appartenenze politiche. Al fondo di tutto, contano le attitudini dei singoli e la valutazione personale. Ma la sindrome persiste, anche se meno pronunciata. Non posso scommettere per il futuro, data una pressione di entità diversa che centro destra e sinistra possono esercitare sull'argomento.

La politica entra, poi, nell'intermediazione per aspirazioni e richieste personali. Il dipendente che abbia un problema lo affida al deputato locale, che lo gira al Consigliere di Amministrazione di parte. É stato uno stillicidio iniziale del mio mandato, che col tempo si é

¹¹ Ministro delle Comunicazioni dal 2001 al 2004.

placato. Passi per il marito che vuole cambiar sede per ricongiungersi alla moglie, o per chi é malato e non vuole lavorare molto lontano da casa, e ben vengano le segnalazioni di disfunzioni territoriali, ma le richieste sono le più fantasiose, molte dettate dalla sindrome di cui sopra (e dalla convinzione che il Consigliere abbia la missione di rafforzare le posizioni del suo partito in azienda - a che fini non é dato di sapere).

Ma l'aspetto più fastidioso é l'attenzione che la politica (i partiti) riservano ai posti alti dell'organigramma. Basta che si apra una posizione o che si ventili la possibilità che ciò avvenga in futuro (é un mistero capire come fanno i partiti e i loro esponenti a essere sempre così informati in anticipo rispetto agli eventi sull'insider di un'impresa in questo campo), affinché le varie correnti politiche affilino le armi e si mettano in allerta. Per quanto sicuramente permeabile alla "politica", Poste Italiane lo é stata molto meno di quanto sia ritenuto, finché ne ho avuto esperienza diretta. Tuttavia, ogni piccola variazione di organigramma nel vertice, é seguita con attenzione dai responsabili partitici e interpretata nell'unico modo in cui la "politica" la sa interpretare, come posizionamenti strategici, variazione di equilibri politici interni all'impresa, disegni occulti, strategie individuali o di cordata, rafforzamento di questa o quella corrente. Lo sconto che va fatto é circa del 90%, se non di più. L'impresa - vivaddio - ha vissuto come impresa e non come appendice della "politica". Ma a nessuno dentro il Parlamento e nelle Sedi delle segreterie interessa alcunché delle tematiche strategiche dell'impresa, della sue potenzialità, delle missioni strategiche di breve e di lungo periodo (anche quando molte di esse dipendano da scelte che vanno compiute in sede politica). In tre anni di mia permanenza nel CdA non sono riuscito a esporle a nessuno dei dirigenti politici del mio schieramento e considerato un marziano per il fatto di volerlo fare. L'interesse é massimo per le vicende di organigrammi e per l'analisi in filigrana di chi (nel vertice) frequenta chi e di chi ha pranzato con chi. L'azienda tenta di immunizzarsi il più possibile da questa invadenza e, quando non trova competenze all'interno, ricorre all'esterno per ruoli di responsabilità esecutiva o dirigenziale, affidando la selezione solo alle Agenzie di "cacciatori di teste" (di solito, usa la stessa cui ricorre il Ministero dell'Economia). Per le assunzioni é protetta, invece, dagli accordi sindacali che impongono di attenersi alle graduatorie della lista di coloro che, lavoratori temporanei di qualche anno fa, hanno rinunciato a fare ricorso e essere reintegrati.

Oggi mi sembra che Poste stia conquistando una certa autonomia e autorevolezza e che la politica sia in ritirata (vedremo). Ma chi assicura che al brodo del centro sinistra non subentri l'acqua bollente del centro destra e che i metodi Gasparri non si ripropongano?

Occorre studiare un metodo per come portare l'immunizzazione a tutti i livelli. In qualche modo, Poste ha goduto della protezione di un comportamento irreprensibile del Governo Prodi (così in contrasto con la scompostezza delle "politica", anche nello schieramento di centro

sinistra). Ma occorre trovare modi più formalizzati. Ad esempio, tenendo un registro pubblico di tutte le segnalazioni (e del relativo esito). L'impresa teneva tale registro per sua documentazione (e a mio avviso era perfino un fatto di trasparenza), ma ne é poi nato uno

scandalo giornalistico che, per numero e qualità delle segnalazioni, si è poi smontato, com'era giusto che fosse. Deve avere la massima trasparenza nelle scelte di promozione (specie dirigenziale), dandone motivazioni allo stesso personale; deve, per i ruoli di vertice, continuare a ricorrere ai servizi di cacciatori di teste.

Anche ridurre la distanza tra impresa percepita e impresa reale potrebbe aiutare a tener lontane le interferenze, perché aumenterebbe il rispetto per l'impresa reale che è di gran lunga diversa di quanto viene avvertito nell'immaginario comune (più protesa all'impegno imprenditoriale e innovativo e meno esposta alla politica). Per l'esistenza di questo gap, Poste ha qualche responsabilità, avendo avuto una comunicazione non all'altezza dell'importanza dell'impresa. Ma, soprattutto, non ha avuto l'ambizione di produrre cultura attorno al suo operato e alle sue missioni (missioni che la vedono come pezzo importante del sistema produttivo, della storia di questo Paese, dell'ammmodernamento amministrativo e della coesione sociale). Basta dire che manca di una Fondazione, comunica poco con gli studiosi di regolazione, molte delle sue realizzazioni (anche in tema di relazioni industriali sono ignote all'esterno). In un certo senso, va perfino apprezzato che una squadra di ingegneri sia stata concentrata sulla produzione e abbia ritenuto il resto solo come sovrastruttura e diversivo. Ma è un limite, del quale si sta prendendo coscienza.

9. Conclusioni

Il modello di business è stato un'acquisizione importante degli anni recenti; sviluppato con creatività, ha dato luogo a risultati di rilievo. La decisione di fondarlo su una rete informatica è stata vincente e non ovvia. Ma i successi degli ultimi anni potrebbero essere non ripetibili. In nessuna delle molteplici attività Poste può dare per consolidato il punto cui è giunta. Senza continua innovazione e allargamento della gamma di servizi che passano per la sua rete, Poste può aver toccato un tetto di redditività. Per quanto l'impresa sia protesa verso l'innovazione, può trovare un limite nella tensione cui è in grado sottoporre la rete degli sportelli e della consegna; può, inoltre, incorrere in diseconomie e mettere a repentaglio le relazioni industriali.

Va detto che il cammino che l'impresa ha percorso da sola, priva dell'ausilio di una visione strategica del decisore e azionista pubblico, è perfino miracoloso. Ma, se questa non viene, e se la capacità di direzione e decisione dell'azionista rimangono quelle che sono state negli ultimi otto anni, è difficile pensare che Poste possa crescere significativamente ancora e diventare una piattaforma produttiva capace di rafforzare il sistema Paese, quando, invece, lo stadio raggiunto le dà questa possibilità. Rimarrebbe allora un'impresa generica, destinata a un probabile arretramento.

Roma dicembre 2007 (rivisto nel luglio 2008)