

“Scelte per l’Italia. Poste: Infrastrutture digitali, logistica integrata e capitale umano”

Relazione di Cinzia Maiolini, segreteria nazionale Slc Cgil

Il Gruppo Poste Italiane è una grande realtà infrastrutturale del Paese ed ha, nella sua stessa variegata composizione, una potenzialità di ulteriore sviluppo del servizio reso ai cittadini, alle PMI, alla PA, fornendo servizi di qualità con un mix di utilizzo dei canali digitali e di quelli fisici.

La disponibilità di competenze, la presenza di reti materiali ed immateriali, lo straordinario apprezzamento del brand postale in relazione ad alcune tipologie di servizi, candidano il Gruppo a potenziare i propri prodotti, a pensare a nuovi servizi ed a rispondere ad un'esigenza di innovazione che attraversa tutta l'Italia.

Il servizio pubblico tradizionale ed i nuovi servizi e prodotti implementati da Poste Italiane, capaci di mettere in connessione imprese, istituzioni e persone su tutto il territorio nazionale ed internazionale, rappresentano un elemento fondamentale per l'evoluzione economica del paese.

Questo è il motivo per cui alla vita ed alla gestione del Gruppo Poste va riservata particolare attenzione in ragione anche della futura IPO (offerta pubblica iniziale), prevista per il prossimo autunno.

Le nuove attività di Poste Italiane vanno inserite in un quadro di riforme che coinvolgono diversi aspetti della relazione Stato-cittadino e del sistema di distribuzione di merci e servizi.

Uno degli aspetti fondanti la nuova dimensione comunicativa, gestionale di impresa e di ridisegno della relazione tra Stato e Cittadino è di certo il tema della digitalizzazione. Noi tutti sappiamo che, a partire dalla comunicazione della Commissione europea (Com (2010/245) si sono imposte efficienza, qualità e trasparenza nella PA.

Da quella data in Europa si è provato ad accelerare un percorso che, mirando all'efficientamento ed alla fruibilità diffusa, efficiente e sicura, dei servizi resi dalla PA, ha previsto finanziamenti che eliminassero il Digital Divide entro il 2015, ottemperando alla digitalizzazione dei rapporti tra aziende e cittadino, approdando ad un'anagrafe centralizzata ed attribuendo a ciascuno una identità digitale.

In quest'ambito l'Italia ha recepito l'iniziativa europea in merito all'Agenda Digitale attuandola con due decreti convertiti in legge nel 2012.

Nell'art 1 del Decreto CRESCITA 2.0 è contenuta la parte di norma che attiene al Documento Digitale Unificato, che costituisce l'identità digitale che consentirà al cittadino di essere univocamente riconosciuto dall'amministrazione statale.

Il sistema pubblico di identità digitale (SPID) prevede Postecom S.p.A, azienda del Gruppo, come una delle tre autorità certificatrici italiane della nuova Identità Digitale. È evidente infatti che Poste Italiane sia un naturale candidato a proporsi come custode, elaboratore e vettore di dati tra il cittadino e la PA e come costituisca una risorsa preziosa l'aver all'interno del Gruppo un'azienda deputata a sviluppare piattaforme e servizi digitali per cittadini ed imprese.

Dopo la chiusura della CEC PAC (posta elettronica certificata riservata alle comunicazioni tra PA e cittadini) a partire dal 2014, si prevede ora la possibilità di elezione del domicilio digitale di ciascun cittadino sul proprio indirizzo PEC, la cui disciplina è contenuta negli articoli 4 e 5 del decreto CRESCITA 2.0.

La Pubblica Amministrazione ha bandito a settembre scorso una gara di 2 miliardi di euro per la fornitura alle PA centrali e locali di servizi cloud computing, gara ancora non approdata alla conclusione.

In questo campo Poste ha già un'esperienza consolidata tale da potersi candidare come soggetto determinante per lo svolgimento del servizio.

Per quanto infatti questa non sembrasse allora la vocazione primaria di Poste, già nel 2013 fu sottoscritto un accordo tra Poste Italiane e Microsoft finalizzato a fornire servizi integrati rivolti a professionisti, PMI e PA. Il cloud computing infatti, consente alle PMI di migrare verso soluzioni online ed utilizzare gli strumenti offerti da internet per ottimizzare il proprio business.

Pari utilizzo, per servizi diversi, può essere offerto alla PA.

Tra questi appunto la PEC, la FIRMA DIGITALE e la CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA.

La proprietà intellettuale di alcuni di questi prodotti appartiene al Gruppo.

La Banca Dati del cliente è ospitata nel Data Center di Poste Italiane, che garantisce alti standard di sicurezza, certificati a livello internazionale.

Dunque, nell'ambito della sempre maggiore attenzione all'implementazione di reti informatiche e di prodotti che garantiscano pari condizioni di accesso ai cittadini, ne tutelino la privacy, garantiscano una gestione del commercio on line e dell'efficiente trasporto fisico delle merci e digitale delle informazioni ad essa attinenti, Poste Italiane gioca e può giocare un ruolo rilevante.

Sappiamo che l'attuazione dell'Agenda Digitale è una delle riforme principali della PA e quindi, complessivamente, della relazione tra Stato e Cittadino.

L'attuazione dell'Agenda Digitale ricomprende, tra gli altri, il tema della fatturazione elettronica, estesa a Province e regioni, dei pagamenti elettronici, dell'anagrafe digitale e del fascicolo sanitario elettronico. Di per sé l'Agenda Digitale valorizza l'azione che la PA esercita sulla localizzazione delle attività produttive nello scenario nazionale ed internazionale.

Negli obiettivi di e-government, oltre all'innovazione nei servizi ed al miglioramento delle performance della PA, è compresa ovviamente l'innovazione tecnologica nelle infrastrutture di informatica e di telecomunicazione.

Il passaggio da e-government a e-governance segna la realizzazione dell'interazione tra Governo, servizi pubblici e cittadino agita attraverso processi politici, sviluppo di politiche attive e conseguente programmazione ed erogazione di servizi. Dunque una programmazione che coinvolga più soggetti mirata alla ricognizione dei bisogni, all'ideazione di servizi, al controllo delle pratiche.

Possiamo senza dubbio affermare che già oggi Poste esercita molte delle attività che possono sostenere la fattiva realizzazione della digitalizzazione del paese, ossia la fornitura di alcuni degli strumenti necessari ed indispensabili perché la digitalizzazione dispieghi i suoi effetti.

Di fatto il Gruppo si può candidare ad essere un'infrastruttura a disposizione di tutti, il che eviterebbe la duplicazione delle infrastrutture in capo ad altre aziende, in un'ottica di condivisione e standardizzazione infrastrutturale.

Una sorta di piattaforma orizzontale fruibile da diversi operatori.

In quest'ottica sarebbe opportuno comprendere quali siano le fattive implementazioni dell'Agenda Digitale che il Governo sta in questi mesi approntando.

Ciò in particolare alla luce della prima decisione assunta dalla Camera dei Deputati in merito alla modifica dell'art 117 della Costituzione, che attribuirà allo Stato centrale il coordinamento informatico della PA. Se l'intento dichiarato è quello di dare vita ad un sistema informativo unitario della Repubblica, con un coordinamento non dei semplici dati ma della complessità dei sistemi informativi di Stato, Regioni, Città metropolitane e Comuni, la semplificazione degli strumenti e l'utilizzo di una infrastruttura standardizzata sarebbero elementi sostanziali della declinazione dei principi sanciti dalla carta costituzionale.

L'unitarietà di un coordinamento passa anche per la standardizzazione dei processi e delle piattaforme; su questo sarebbe opportuno comprendere come il Governo pensi di sostanziare il ruolo di coordinamento dello Stato in materia, in termini strettamente operativi.

In considerazione che persino nel suo discorso di insediamento il Presidente della Repubblica ha citato l'Agenda Digitale, crediamo sia giunto il tempo di coniugare enunciazioni strategiche a concrete operatività, utilizzando il patrimonio di conoscenza e quello infrastrutturale incarnato dalle aziende a rete del Paese.

Infatti dal Forum delle Tlc, a cui partecipiamo attivamente, si evince l'allargamento della forbice tra copertura delle reti di nuova generazione e l'utilizzo da parte dei cittadini delle infrastrutture di rete, che continua ad essere tra i più bassi in ambito europeo.

Fermo restando la necessità di continuare ad investire, in particolare sulla banda ultra larga fissa, rimane evidente l'urgenza di un salto culturale da parte dell'intero paese sul fronte della fruizione dei servizi offerti.

In questo Poste Italiane, in quanto principale azienda del sistema paese, può e deve avere un ruolo centrale anche in relazione al suo radicamento territoriale.

Di fatto la sinergia già in atto tra Poste Italiane e SIA, la Società che gestisce le transazioni su carte di credito, sembra possa essere implementata proprio con la finalità di dare vita ad una piattaforma telematica che costituisca la nuova interfaccia con il cittadino e trovi punti di accesso fisici negli uffici postali.

Questa ci sembra una prima realizzazione della gestione dell'Agenda digitale della PA da parte di Poste Italiane.

In quest'ambito uno sguardo attento va rivolto anche alle esperienze in essere di creazione delle smart cities, le cosiddette "comunità intelligenti", creazione finalizzata ad uno sviluppo integrato sul territorio metropolitano dell'ICT, tramite il quale si possono realizzare servizi innovativi che, coerentemente a quanto previsto dall'Agenda Digitale, avvicinino la pubblica amministrazione locale al cittadino.

La trasparenza dei dati della PA e la fruibilità degli stessi in maniera facile e semplificata, permette al cittadino di esercitare anche un ruolo di costante controllo sulla gestione della cosa pubblica.

Tutto questo prevede, come detto, il superamento del Digital Divide.

Conosciamo le ragioni che lo determinano: la struttura morfologica del paese e la scarsa densità abitativa di alcune località comportano che una parte del territorio sia considerato "a fallimento di mercato", il che incide negativamente sulle possibili, ma necessarie, pianificazioni di investimento.

In questo contesto la possibilità di pensare alla rete di uffici postali presenti sul territorio quali punti di accesso pubblici digitalizzati ci sembra la perfetta declinazione anche di un rinnovato servizio universale, oltre che una risposta possibile al gap intraregionale che divide l'Italia.

Questo è uno dei motivi per cui, come SLC, abbiamo contrastato il piano di chiusure degli uffici periodicamente proposto da Poste Italiane, convinti che la rivisitazione delle modalità di erogazione del servizio universale passi dal forte radicamento territoriale di Poste e dal valore aggiunto dato dalla prossimità del servizio. Questo del servizio universale è tema su cui ritorneremo. Di sicuro la chiusura degli uffici postali, seppur coerente alla percentuale di copertura richiesta dalla legge, non può essere legata ad una mera valutazione di economicità se si introita l'idea che quei presidi possono costituire l'accesso del cittadino, proprio in località disagiate, alla connessione internet, alla fruizione di servizi suppletivi, al possibile ritiro di merci.

Gli investimenti in tecnologia effettuati negli ultimi 12 anni, del resto, hanno decisamente riconformato la piattaforma logistica integrata dell'Azienda e, dunque, hanno consentito una valorizzazione in termini assoluti della sua presenza territoriale.

I circa 20.000 siti di Poste sono collegati a banda larga su protocollo IP; i Centri Dati nazionali hanno un sistema finalizzato alla disaster recovery ed alla business continuity; le piattaforme tecnologiche consentono l'operatività in tempo reale, con la possibilità di accesso a canali alternativi e ad una maggiore diffusione dei servizi e delle funzioni.

In questo senso è davvero notevole il ruolo svolto da Postemobile, l'operatore virtuale di telefonia del Gruppo, fondata alla fine del 2007.

Oggi Postemobile conta più di 3 mln di clienti attivi, è presente sul segmento business e consumer ed è il maggior operatore virtuale ESP per numero di clienti.

Le attività transazionali svolte tramite Postemobile costituiscono uno dei paradigmi, peraltro ad alta redditività, della concretizzazione della sinergia tra aziende del Gruppo che, a nostro avviso, potrebbe essere ulteriormente implementata al fine di creare strumenti sostitutivi alla consegna materiale, ad esempio, di posta e giornali.

I servizi di pagamento mobile, con tutte le sue subordinate, coniugata all'NCF, ossia la comunicazione di prossimità costituita da connettività wireless bidirezionale a corto raggio, sono elementi che guardano decisamente ad un'intelligente utilizzo delle nuove tecnologie.

Per questo ci preme sottolineare la nostra perplessità rispetto alla sospensione del progetto di internazionalizzazione dell'azienda e la assoluta contrarietà alle ipotesi, talvolta ventilate, di vendita di questa società.

Si tratterebbe infatti della negazione della visione strategica del Gruppo, così come stiamo provando a descrivere.

La tecnologia e l'investimento sulla diversificazione del prodotto ha permesso a Poste di essere un player primario nel processo di inarrestabile transizione verso i pagamenti

digitali. Basti pensare all'iniziale lancio della Postepay, oggi nella nuova versione di Postepay evolution, carta lanciata proprio avvalendosi del supporto di SIA.

In questo senso è bene ricordare che, non solo si potenzia una diversa modalità transazionale in un paese in cui le transazioni dematerializzate sono ancora una percentuale bassa rispetto ai paesi del nord Europa, ma si può fornire un processo integrato che colga il trend relativo alla fatturazione elettronica.

Già oggi il 50% delle aziende fa ricorso alla fatturazione elettronica, considerando sia la fatturazione digitalizzata dall'origine, sia quella smaterializzata nel percorso.

Poste offre sia il servizio di dematerializzazione sia anche la possibilità di pagamento digitale.

Del resto anche i servizi di pagamento, oltre che quelli di comunicazione (e-government), tra cittadini e PA, sono in parte già implementati da Poste Italiane.

Peraltro, sempre in forma digitale, si può gestire la consegna della posta al destinatario. Il processo cosiddetto di "Mail reverse hybrid", già applicato in altri paesi, permette, oltre alla tempestività della comunicazione informatica, la possibilità di una consegna anche fisica, laddove richiesta dall'utente, efficace e puntuale.

Ma la gestione di qualsiasi processo è ottimale se si ragiona nei termini di una rete di entità di business che concorrano a gestire i rapporti con i clienti, a monte e a valle del processo.

In questo senso possiamo parlare di logistica integrata, ossia della pratica di pianificazione, attivazione e controllo del flusso delle " merci" comunque intese, e dei relativi flussi di informazioni che le accompagnano.

La definizione di supply chain management si attaglia, seppure in una accezione estensiva, all'identità del Gruppo Poste e alla molteplicità di servizi che le diverse unità di business possono fornire.

L'approccio integrato è orientato contestualmente al prodotto ed al processo; potremmo dire che si tratta di un approccio olistico alla gestione.

La sinergia tra le diverse unità di business, se le operations sono dialoganti, costituisce un network di fornitura orientato al cliente finale.

Il management della catena di approvvigionamento, come potremmo definirla, gestisce flussi di prodotti e servizi ma anche le informazioni ad essi legate, integrando i processi di business e consentendo all'azienda, o al gruppo di aziende, di comprendere le reali esigenze del cliente.

La forte pervasività della digitalizzazione ha un effetto non trascurabile, ossia la ricchezza dei dati a disposizione delle aziende.

L'acquisizione di questi dati si trasforma in ricchezza solo se utilizzata come patrimonio volto ad abilitare nuovi modelli di servizio e nuovi modelli di business.

Dunque Poste Italiane, con il suo ingente pacchetto di clienti in essere e avendo nel tempo diversificato l'offerta di prodotti, ha la possibilità di approcciare alle molteplici esigenze della clientela con servizi sempre più specifici, rendendo disponibile questa mole di dati a tutti i settori dell'azienda. Il numero di rapporti che intercorrono tra Poste e la clientela, intesa come cittadini, imprese, famiglie, indica che la popolazione che ha un rapporto diretto od indiretto con il Gruppo è maggiore del numero, già di enorme rilevanza, dichiarato pari a più di 30 mln.

La disponibilità di dati consentirebbe di attingere il carnet di offerte ad una clientela segmentata, di prevederne le esigenze, di rendere veloce la correzione delle distonie produttive e distributive dei vari segmenti aziendali.

Del resto l'interconnessione tra le diverse piattaforme, con un accesso incrociato ai dati della clientela, ha permesso di realizzare un sistema CRM interdivisionale dei processi commerciali e di marketing, rendendo visibile il cliente sia a livello anagrafico che di prodotto e realizzando così il passaggio da una logica di qualità erogata ad una logica di qualità percepita.

La complessità del Gruppo obbliga però ad efficientare la rete fisica, che costituisce il valore aggiunto di un'azienda che si proponga di essere vettore di merci e servizi collegati.

Le sale di controllo di cui Poste italiane è dotata, che le consentono di monitorare in tempo reale i livelli di efficienza del servizio, il grado di ottimizzazione logistica e gli standard di sicurezza, sono un esempio di eccellenza quasi unico in Europa.

In questo senso le sale controllo dei flussi logistici rappresentano, a nostro avviso, la certificazione in essere della straordinaria possibilità di garantire capillarità nel controllo del flusso delle merci, elemento senza il quale nessun operatore può pensare di competere nel segmento logistico.

Proprio per questo, come abbiamo già detto più volte, non c'è nulla da inventare rispetto alla rete logistica; semmai sarebbe necessario correggere storture ed errori e pensare ad una rete efficiente e moderna.

Di certo il prerequisito per una logistica funzionale è dato dall'affidabilità della consegna, ed in questo senso va letta positivamente la volontà aziendale di estendere la tracciabilità della corrispondenza. A ciò vanno però aggiunti la capillarità e la tempestività delle consegne ed un sempre maggiore adattamento alle diverse esigenze del cliente.

Riconquistare quote di mercato impone a Poste Italiane di investire fortemente in innovazione nel segmento della consegna fisica delle merci, esercitando un'azione congiunta sui prezzi e sul livello di affidabilità.

È evidente che il Gruppo debba velocemente scegliere il numero di livelli di rete distributiva ed il numero e l'ubicazione dei depositi e dei centri di distribuzione.

In questo senso il ripristino dei vecchi CPO, presenti in ogni singola provincia, ad oggi dotati di spazi totalmente inutilizzati, e il reimpiego dei CMP declassati, potrebbero costituire una scelta di localizzazione del deposito merci ed anche di centri di consegna che rivalorizzerebbero una cospicua parte del patrimonio immobiliare aziendale.

L'idea poi di utilizzare gli spazi prospicienti i centri di distribuzione come possibile piattaforma di interscambio tra vettori potrebbe costituire l'incipit di una rivalutazione del sistema generale di consegna merci nel paese.

Naturalmente ciò implica un progetto di viabilità del trasporto merci coordinato tra Governo ed enti locali finalizzato a decongestionare le aree urbane.

Inoltre l'affidamento della consegna delle merci dovrebbe prevedere operatori unici individuati attraverso bandi pubblici di gara locali.

Del resto lo stato della logistica urbana è la seconda causa dell'inefficienza logistica dell'Italia. Dunque ridurre il traffico merci veicolare affidando, con specifici bandi di gara che regolamentino anche la tipologia di veicolo utilizzabile, la consegna intra urbana ad un unico operatore, potrebbe essere uno dei primi correttivi a tale inefficienza.

Le novità relative alla manovra tariffaria da poco licenziata potrebbero costituire una interessante novità anche in termini di diversificazione di prodotto e nuova segmentazione di mercato.

Peraltro, così come l'utilizzo della rete digitale può consentire un effetto di sostituzione della posta cartacea che abbia le caratteristiche di certezza, sicurezza ed affidabilità, come peraltro sperimentato in altri paesi con la già citata hybrid reverse, l'utilizzo efficiente della rete fisica permetterebbe a Poste di gestire anche il sistema logistico inverso, che attiene ai resi, riconsegnabili in tempo breve se rifiutati dal cliente, offrendo quindi un servizio completo di consegna e customer care.

Tutto questo sapendo che il 2015 vedrà un forte incremento dell'e-commerce, pari quasi al 15%, che segnerà il raggiungimento del valore della metà dell'e-commerce nazionale business to client.

Va inoltre sottolineato che le prospettive per la Digital Economy, come evidenziato nel VI rapporto sulla filiera delle Tlc in Italia presentato il 26 Giugno ultimo scorso da

ASSTEL in occasione del forum sulle TLC, vedono per il 2017 un valore dell'economia diretta pari a circa 30 mld ma un'economia abilitata prossima ad un valore di 50 mld. In questo senso il ruolo di coordinatore svolto da un leader, in questo caso dell'azienda madre, rispetto a tutte le attività economiche, offre l'occasione di curare la qualità del prodotto e del servizio, che sono frutto della prestazione di qualità di tutte le operations della catena che li hanno pensati, prodotti, distribuiti o erogati.

Tutto questo implica la necessità per Poste Italiane di non abbandonare il presidio del servizio tradizionale, la cui rinnovata efficienza costituirebbe comunque un aumento di valore competitivo dell'azienda nel complessivo segmento di riferimento.

È evidente che l'affidamento del servizio universale, e le nuove disposizioni relative alla possibilità di consegna della posta a giorni alterni su quote importanti del territorio nazionale, necessitano di una riorganizzazione immediata del servizio, che coniughi intelligentemente la consegna tradizionale e la consegna dei nuovi prodotti, sfruttando la prossimità di Poste, ossia la presenza radicata ed insostituibile sul territorio, e la necessaria coniugazione con le diverse esigenze di flessibilità e tempestività di consegna della merce.

La regolamentazione della consegna a giorni alterni, a fronte dell'innegabile trend internazionale e nazionale di decrescita costante della posta tradizionale, deve non considerarsi un abbandono del presidio territoriale laddove, contestualmente, si prevedano agibilità di accesso ai prodotti digitali di nuova e nuovissima generazione.

In questo senso la SLC CGIL è disponibile a ragionare di un'organizzazione del lavoro che, nel rispetto della professionalità dei lavoratori, della loro qualità di vita e della sicurezza, sia finalizzata ad un incremento dell'efficienza del servizio, considerando sia quello universale che il nuovo potenziale segmento di business. Crediamo infatti che la sfida attinente alla riorganizzazione del segmento del recapito e della logistica meriti un piano attento e lungimirante.

Del resto il non positivo andamento della Divisione di riferimento (PCL) segna una necessità di inversione di tendenza netta e repentina sia in termini organizzativi sia in termini di innovazione di prodotto.

Non crediamo bastino le manovre tariffarie a modificare lo status quo; ad una reingegnerizzazione dei processi, delle reti e delle modalità distributive deve accompagnarsi una attività del marketing.

Di certo, in termini di reingegnerizzazione è ormai condivisa da tutti gli operatori del mercato postale la necessità di una innovazione nel "sorting", nella convinzione che un

uso migliore della tecnologia sia un fattore determinante affinché gli operatori postali possano continuare ad avere profittabilità nel mercato di riferimento.

Come Slc siamo convinti che l'avvio della riorganizzazione della divisione Posta Corrispondenza Logistica debba realizzarsi in tempi brevi, di certo prima dell'avvio dell'IPO, e debba essere accompagnata da un'attenta sinergica proposizione di riorganizzazione e di innovazione dell'intero Gruppo.

Non intervenire, alla luce dello scenario di riferimento del mercato postale ed alla prevedibile progressiva diminuzione della compensazione degli oneri del servizio universale, prefigura uno scenario preoccupante in termini di unitarietà del Gruppo.

Per fare tutto ciò non ci si può dimenticare del capitale umano.

Ora, tutti sappiamo che il 20-30% della quotazione delle aziende che si affacciano in borsa è legato ad una sorta di patrimonio intangibile.

Il patrimonio intangibile è fondamentale per il raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia dei sistemi di gestione, per la strutturazione ed il mantenimento di un rapporto positivo e bidirezionale con i clienti, per la risposta innovativa e professionale a bisogni nuovi.

In questo senso da tempo si parla del Capitale intellettuale, che è una somma tra il capitale strutturale, cioè quello tangibile, il capitale umano ed il cliente.

Le competenze presenti in azienda dovrebbero essere inserite nel bilancio di esercizio, con la consapevolezza che il capitale intellettuale è l'unico asset che si rivaluta nel tempo, a condizione che un buon management sia in grado di riconoscere, sviluppare e rendere produttivo il know how delle persone.

In un certo senso potremmo dire che l'individuazione di parametri oggettivi che consentano la codificazione di bilancio della somma degli elementi del capitale intangibile, darebbe un quadro più chiaro dello stato delle imprese e della loro realistica possibilità di sviluppo.

Si porrebbero dunque in evidenza informazioni fondamentali sulla consistenza dinamica del patrimonio intangibile dell'azienda, sugli obiettivi che l'azienda si pone, sulle strategie attuate per la conservazione e l'implementazione del patrimonio intangibile e sul rispetto delle linee strategiche ed i reali risultati dell'operatività delle strategie.

Questo tipo di rendicontazione fornirebbe un indicatore rilevante del benessere aziendale ed anche della competenza dei manager aziendali.

Se è vero che le aziende di servizio hanno uno iato inferiore tra valore di mercato e ciò che compare sui libri contabili, differentemente da aziende manifatturiere o a forte

innovazione informatica, resta certo che le stesse hanno una possibilità di costante implementazione del capitale intellettuale.

A nostra opinione, l'intero Gruppo Poste ha una prepotente esigenza di affinare la gestione manageriale delle risorse umane, ossia la valutazione corretta delle competenze presenti in azienda, di un processo di selezione interna ed anche esterna sulla base del criterio della valutazione delle competenze in essere e di quelle sviluppabili.

Per rendere un'azienda competitiva ed efficiente è necessario certamente modificare la cultura aziendale, i modelli organizzativi, i concetti condivisi, implementare la rete informatica e fisica, perfezionare il prodotto ed il processo, dunque tutto ciò che attiene alla struttura interna dell'azienda.

Ed altrettanto è necessario lavorare sulla relazione con i fornitori ed i clienti, implementando il cosiddetto Capitale relazionale.

Di conseguenza bisogna agire sul coinvolgimento in un processo di continuo miglioramento del singolo, sul sistema di responsabilità, sull'orientamento agli obiettivi.

Le aziende devono individuare la strategicità delle competenze, elaborare modalità di lavoro di squadra, sperimentare forme di apprendimento classiche ma anche "sociali". Se il management riconosce il sapere esplicitato, con forme di valutazioni trasparenti, può adoperarsi anche per l'emersione del sapere tacito, tramite modalità formative e lavorative innovative.

Un gruppo complesso di aziende prossimo alla parziale privatizzazione, deve di certo fare opera di ricognizione interna. Cosa ho e cosa mi serve, la domanda da porsi. E cosa ho ed è male organizzato.

Non abbiamo timore di affermare che parte di questo capitale umano è sotto stimato, e che in alcune delle posizioni strategiche dell'azienda ci sono risorse non idonee, frutto di processi selettivi tutt'altro che manageriali.

L'idea che i percorsi interni di valorizzazione siano anche solo parzialmente scollegati da un'effettiva valutazione delle capacità del singolo, delle sue conoscenze, dell'impegno e della capacità di produrre e socializzare innovazione e conoscenza, hanno ingenerato una cultura assai diffusa tra i lavoratori di indifferenza rispetto agli obiettivi aziendali e di sostanziale impermeabilità ai cambiamenti.

Le forme di reclutamento del personale esterno devono essere anch'esse orientate esclusivamente al merito ed alla professionalità necessaria nel Gruppo, ma necessitano, prima di essere attuate, di una ricognizione ed una valorizzazione corretta

delle risorse interne, di un piano formativo mirato e flessibile, attagliato alle persone in relazione alle diverse attitudini di base ed alle diverse competenze esprimibili. Per quanto sia complesso, date le dimensioni aziendali, il focus sul singolo è un passaggio obbligato per l'esatto impiego delle risorse. Il tema della formazione, che diviene dunque centrale, necessita di una rivisitazione del ruolo dell'Ente bilaterale della formazione, che diventi organismo capace di raccogliere la domanda formativa interna, monitorare il grado di penetrazione della formazione erogata, trovare sinergie con istituti formativi statali esterni per promuovere percorsi formativi integrati interni ed esterni.

Il testo del CCL del Gruppo ha già le norme che ineriscono la valorizzazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, e tuttavia bisogna riconoscere che i principi che ispirano la norma, ad oggi, non hanno trovato compiutezza nella pratica gestione delle risorse umane.

Dunque, la convinzione che abbiamo come CGIL è che vi sia una potenzialità ancora inespressa all'interno del Gruppo e che l'integrazione delle reti, il potenziamento e l'affinamento della rete fisica, la somma del capitale strutturale e di quello intangibile, possano mettere Poste a servizio del rilancio economico del Paese, rendendola interprete e motore della coniugazione delle esigenze collettive della cittadinanza senza perdere l'orientamento al business necessario per un'azienda che ha scelto la forma giuridica della S.p.A e si appresta all'IPO più importante tra quelle previste in Italia.

Ed in relazione all'IPO ci preme sottolineare quanto più volte abbiamo espresso come SLC - CGIL, specie in relazione alle modalità di collocazione delle azioni ed anche alle pratiche di acquisto delle stesse. Non vorremo fosse più possibile una pratica di Leverage buyout, che, come è noto, sfrutta, per scalare aziende, la capacità di indebitamento delle stesse.

L'esperienza disastrosa di Telecom Italia da questo punto di vista è emblematica e produce i suoi nefasti effetti a distanza di anni dalla privatizzazione.

Crediamo che l'azionariato diffuso sia la pratica migliore per evitare concentrazioni di pacchetti azionari in mano a pochi e che vadano evitati possibili conflitti di interessi in capo agli acquirenti.

L'unicità del Gruppo è prerequisito irrinunciabile allo svolgimento del suo ruolo, che senza timore riteniamo, se praticato, volano sicuro di nuova e buona occupazione.

Infine vogliamo ritornare sulla ridefinizione necessaria del servizio pubblico universale. Così come la nozione di servizio di interesse economico generale, anche quella di servizio universale non può considerarsi imm modificabile. Ogni singolo Stato deve

valutare cosa di volta in volta garantire agli utenti, e dunque alla società, per garantire condizioni equipollenti ed uniformi di sviluppo.

Dunque è opportuno che si definiscano nuovi perimetri del servizio universale che rispondano, nel merito, alle mutate esigenze di coesione e di sviluppo sociale.

Una definizione prospettica di cosa si intende per servizio universale, a fronte delle nuove esigenze del cittadino, consentirebbe, a nostro avviso, di avviare una fase propulsiva di sviluppo di nuove forme di socialità, di accesso condiviso e partecipato alla gestione della res publica, di sostanzamento della agibilità democratica.

Il senso della costituzione, negli anni passati, di aziende pubbliche e della necessità assolutamente attuale di mantenimento del controllo pubblico delle stesse, è esattamente quello di affrontare il tema della fruizione di beni e servizi essenziali riconosciuti tali perchè sostanzianti il diritto di cittadinanza. Strumenti dunque di realizzazione dei principi declinati dalla Carta Costituzionale.

Come azienda strutturale e strategica del Paese ed in forza della radicata prossimità e della diffusione territoriale delle strutture, Poste Italiane è in grado di fungere da portale fisico ed immateriale per i nuovi servizi al cittadino eventualmente ricompresi nella attualizzazione del concetto di servizio universale.

Un gruppo di imprese, qual'è Poste Italiane, si caratterizza dunque per la collaborazione tra strutture produttive giuridicamente distinte ed indipendenti economicamente.

La realizzazione di un progetto comune, sottesa all'idea di un Gruppo integrato, composto da entità economiche che svolgono attività correlate l'una all'altra, è sensata se si producono benefici per ciascuno dei partner e per la struttura tutta.

L'attività di impresa del Gruppo è dunque necessariamente frutto della stabile collaborazione tra una pluralità di organizzazioni produttive con soggettività giuridica autonoma.

È in relazione alle cose suddette, che sono patrimonio della SLC CGIL già da tempo (ricordiamo il convegno di Perugia del 2006 e quello più recente di Novembre 2013 inerente Poste e Telecom), che la posizione da noi assunta all'atto della presentazione del Piano industriale quinquennale da parte dell'AD ing. Caio, è stata di sostanziale condivisione. In effetti abbiamo intravisto l'idea sia della semplificazione dell'assetto organizzativo, che del potenziamento e rilancio delle azioni principali del Gruppo, a partire dalla valorizzazione delle sue integrazioni. Ora siamo nella fase del confronto sindacale sulla declinazione del piano industriale. Non vorremmo che antiche ed antistoriche posizioni presenti nel mondo postale, agissero come un freno alla necessità di rilancio. Le resistenze che avvertiamo ci preoccupano. Proprio perché Poste Italiane

è una azienda il cui valore è il rapporto col territorio, non possiamo permetterci che, a quel livello, non vi sia un gruppo dirigente aziendale in linea con l'impostazione complessiva enunciata; non possiamo permetterci che la gestione del personale nel territorio sia ancora strutturata attraverso logiche consociative incoerenti col principio di valorizzazione delle professionalità; ed infine non possiamo permetterci che le resistenze al cambiamento (cambiamento comunque realizzabile attraverso un percorso negoziale chiaro, trasparente e di merito) alla fine producano o favoriscano scelte di scomposizione del perimetro del gruppo, accontentando appetiti sempre presenti, nazionali ed internazionali. Sui comportamenti aziendali, sia al centro che nel territorio, misureremo le scelte dell'azienda e la correlazione tra le impostazioni programmatiche dichiarate e la pratica quotidiana. E il nostro giudizio e le nostre determinazioni saranno direttamente conseguenti ai livelli di coerenza dell'azienda nel suo insieme.

Come abbiamo detto dunque, la valorizzazione del capitale cosiddetto intellettuale e, tra questo, del capitale umano, implica il riconoscimento del lavoratore come risorsa utile al fine anche del coordinamento tra le attività e le organizzazioni delle aziende del Gruppo.

L'interesse di imprese giuridicamente distinte ma operanti per la realizzazione di un fine integrato e comune passa dunque per la valorizzazione del lavoratore, quale che sia il rapporto di dipendenza contrattuale in essere tra lo stesso e la singola impresa.

Nell'ottica che abbiamo provato a delineare nel corso della relazione, così come i singoli processi di ideazione e di distribuzione del prodotto sono frutto di un lavoro sinergico tra le diverse società, altrettanto la professionalità del singolo lavoratore può essere posta a vantaggio di tutte le imprese costituenti il Gruppo.

Potremmo cioè dire che, tramite il lavoratore, si definisce quel vincolo di impresa e quella necessaria circolazione delle conoscenze che costituisce il valore aggiunto dell'attività di un sistema di imprese quale oggi è Poste.

In alcuni specifici casi potrebbe essere persino necessaria una condivisione tra più aziende del Gruppo della prestazione professionale del medesimo lavoratore.

Il tema allora da affrontare è come far coesistere la plurilateralità dei rapporti organizzativi e commerciali delle singole imprese con il naturale profilo di bilateralità del singolo rapporto di lavoro.

Riteniamo che il CCL rimanga lo strumento precipuo che deve regolamentare le modalità della prestazione lavorativa, la valorizzazione professionale del singolo, la mobilità professionale ed anche quella interaziendale.

Fermo restando il rapporto di lavoro instaurato, in forma classica, tra il singolo lavoratore ed il proprio datore di lavoro, se l'idea che informa di sé il Contratto Collettivo di un Gruppo fosse quella di una utilità derivante dalla professionalità del singolo che riguarda i confini della singola azienda, si potrebbero prevedere forme di mobilità professionale che avrebbero un duplice vantaggio.

Il primo, quello di una reale valorizzazione dell'elemento lavoro, in linea con quanto abbiamo provato ad esplicitare parlando di capitale umano e di capitale intellettuale.

Il secondo, la necessaria costruzione di percorsi formativi più complessi di quelli attualmente in essere, che superino i confini del mero addestramento per arrivare a costruire professionalità che abbiano rispondenza con la complessiva attività processuale e di prodotto che è la ragione economica dell'esistenza del Gruppo.

Ciò comporta la necessità di rivedere anche il capitolo degli inquadramenti professionali, attagliati sulla rivenienza del CCL di Poste Italiane dalla vecchia regolamentazione inquadramentale pubblica, il che fa sì che, da un verso, la stessa non sia rispondente alla molteplicità delle professioni correntemente utilizzate, dall'altro che, per l'ovvia dinamicità delle attività in essere, sia necessitante di una continua manutenzione.

Se poniamo l'accento sulla centralità del fattore lavoro all'interno del Gruppo Poste Italiane e proviamo a darvi una regolamentazione contrattuale che risponda all'idea di sistema di reti produttive, otteniamo, a nostro avviso, anche l'obiettivo di garanzia di mantenimento dell'occupazione quali che siano le future modificazioni di processo e di prodotto che, naturalmente, coinvolgono e coinvolgeranno aziende che abbiamo definito sistemiche per lo sviluppo stesso del Paese.

La previsione di due livelli di contrattazione, peraltro, consente di attagliare le esigenze della singola impresa alla fase produttiva in essere, valorizzando le specifiche attività produttive e di ingegno dei singoli lavoratori ed il raggiungimento di specifici obiettivi di produttività.

La compresenza dei due livelli di contrattazione, pur nel quadro giuridico di CCL, deve ovviamente rispettare il principio del *ne bis in idem*, che è elemento di garanzia dell'ampliamento previsionale della contrattazione a fronte di elementi minimi e comuni di tutela e salariali indisponibili.

L'estensione del Gruppo a livello nazionale necessita poi, a nostro avviso, di un rafforzamento territoriale della contrattazione di secondo livello.

In un quadro regolatorio comune nazionale riteniamo sia infatti opportuno che alcuni elementi della contrattazione di secondo livello siano agiti da Aziende e Sindacati a livello locale, rispondendo così alle indubbe differenze territoriali esistenti. Una

contrattazione decentrata di questa natura permetterebbe, a nostro avviso, anche una gestione più attenta della forza lavoro, tema, che, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, è oggi tra quelli maggiormente emergenti all'interno di Poste.

Di fatto oggi il Gruppo ha un radicamento territoriale diffuso declinato secondo modelli organizzativi sostanzialmente uniformi quando, a nostro avviso, le diverse specificità territoriali necessiterebbero di attingere anche quota parte del modello organizzativo alle peculiarità territoriali.

In questo senso è paradigmatica la modalità di contrattazione della quota di PDR a livello regionale, per sua stessa natura strettamente connesso con l'organizzazione del lavoro.

Le modalità odierne di strutturazione del PDR consegnano ai livelli di contrattazione regionale esclusivamente l'assegnazione della pesatura percentuale dei drivers licenziati a livello nazionale, il che impedisce di definire in modo efficace obiettivi di produttività collegati ai diversi bacini di clientela ed alle specificità di ogni singola porzione di territorio.

Noi crediamo che questo sarebbe un primo terreno su cui far misurare azienda e sindacati territoriali nella contrattazione di secondo livello.

Come organizzazione sindacale siamo dell'idea che la costruzione di una rinnovazione contrattuale in una fase di così profonda e necessaria trasformazione organizzativa di Poste abbia in sé elementi di naturale difficoltà ma, nel contempo, costituisca una straordinaria occasione di declinazione di una pratica contrattuale maggiormente rispondente alla complessità determinata da un'organizzazione a rete come quella rappresentata dal Gruppo.

In ultimo riteniamo che, proprio le dimensioni del Gruppo Poste, la sua natura pubblica, la forza economica che rappresenta, consentano alle parti di immaginare clausole di contrattazione "solidale" che permettano di non disperdere le professionalità oggi agite con un rapporto di lavoro bilaterale tra singoli ed aziende non appartenenti, dal punto di vista organizzativo, al Gruppo.

In questo senso nei mesi passati si sono trovate soluzioni solidali in fase di reinternalizzazione di attività storicamente terziarizzate.

Pur in assenza di un CCNL di settore, che continuiamo a ritenere indispensabile, crediamo che le peculiarità del Gruppo e la varietà di processi e prodotti che vi fanno capo, consentano di immaginare e normare pratiche di questa natura riconducendole nell'alveo contrattuale.

Dunque, in ragione di quanto detto, crediamo sia evidente a tutti come sia impossibile ignorare la complessità e la strategicità di Poste Italiane.

Le sue relazioni con i temi della logistica, delle infrastrutture materiali, che potrebbero essere implementate dal Gruppo, della digitalizzazione, del naturale svolgimento del servizio universale classico e della disponibilità strumentale offerta per l'implementazione di nuovi servizi al cittadino/utente, rendono l'intera azienda strutturale per l'Italia.

Del resto la sua solidità patrimoniale consentirebbe, ad implementazione sinergica delle attività, anche investimenti in altri segmenti produttivi che abbiano una ratio industriale di congruenza e completamento delle attività già in essere.

La rete distributiva ed il rapporto stretto con CDP ancor più rendono Poste Italiane centrali nel sistema complesso di relazioni economiche e progettuali del Paese.

È bene ricordare che i 250 miliardi che CDP presta al tesoro sono frutto del risparmio postale. Dunque non è irrilevante né il ruolo di Poste né come si intenderà modificare la mission di CDP e declinare i suoi futuri investimenti. In questo senso ci preme ricordare, come detto nel Convegno del Novembre 2013 su Poste e Telecom, che un possibile investimento di CDP in TELECOM ITALIA, azienda parimenti strategica del Paese, ha sempre rivestito, a nostro avviso, una ratio industriale non solo perseguibile ma persino auspicabile.

In virtù di quanto detto, la complessità e la strategicità di POSTE ITALIANE richiedono, a nostro parere, una grande capacità di programmazione manageriale di attività a medio e lungo termine, nell'alveo però di una direzione pubblica che, sola, può tutelare i principi di uguaglianza di accesso e di fruizione ed interpretare e prevedere le mutevoli esigenze del paese e dei cittadini.

Dunque Slc chiede ai gentili ospiti, che ringrazio della presenza, di apportare il proprio contributo rispetto alle diverse e complesse sfaccettature del sistema postale, e al suo attuale proprietario, il MEF, estrema cautela ed attenzione nel vaglio delle linee di sviluppo e nel governo della delicatissima fase di collocamento sul mercato azionario.