

Altro che carrozzone

COLOSSI/2 Parla Passera, che nel 1998 (chiamato da Ciampi) avviò il risanamento di Poste, allora in rosso di 2 mila mld di lire l'anno. Adesso - dice - è un gioiello grazie anche al lavoro dei suoi dipendenti

di Anna Messia

Era l'ultima chiamata per salvare un colosso nazionale che era arrivato a perdere 2 mila miliardi di lire l'anno, un miliardo di euro di oggi. **Corrado Passera**, fondatore e amministratore delegato di Illimity, oltre che ex amministratore delegato di Intesa e ministro dello Sviluppo Economico con Monti al governo, ripercorre con *MF-Milano Finanza* gli anni in cui, chiamato dall'allora ministro del Tesoro Carlo Azeglio Ciampi, venne nominato amministratore delegato di Poste Italiane per rimettere in carreggiata un carrozzone che sembrava inevitabilmente destinato alla chiusura. «Quando arrivò la telefonata stavo lavorando al lancio di una banca tecnologica (proprio sul modello di Illimity, ndr) che era quasi pronto a partire, ma non ho potuto rifiutare l'invito di Ciampi e dell'allora premier Romano Prodi per tentare di salvare una delle più grandi aziende d'Italia e di Europa, con oltre 170 mila dipendenti», racconta Passera non nascondendo l'entusiasmo per quell'operazione che si rivelò un successo.

Domanda. In quegli anni, tra l'altro, il direttore generale del Tesoro era Mario Draghi, mentre ministro delle Poste era Antonio Maccanico. Impossibile dire no. Ma come è riuscito a bloccare le perdite e invertire il trend? Ci fu un'iniezione di capitale del Tesoro?

Risposta. Una delle condizioni subito chiarite da Ciampi fu che non c'erano soldi da mettere nel gruppo per avviare il risanamento. Dovevamo cavarcela con le nostre mani e finanziammo enormi investimenti attraverso la cessione di parte del patrimonio immobiliare.

D. Quale fu la soluzione?

R. L'azienda era molto usata dalla politica e imbrigliata in logiche sindacali. Abbiamo passato i primi mesi a elaborare un piano molto innovativo con persone molto in gamba che già lavoravano in Poste Italiane e attirandone di altre super-brave e appassionate. Andai a visitare le migliori poste del mondo e poi immaginammo il futuro del gruppo intorno ai trend che avrebbero dominato gli anni a venire. Erano gli anni in cui si iniziava a usare il web e l'e-commerce.

Decidemmo per esempio di comprare Sda per puntare sui corrieri e optammo anche Bartolini, anche se i miei successori rinunciarono all'acquisto.

D. Come riuscì ad avere il sostegno dei sindacati?

R. All'inizio il confronto fu molto duro ma quando capirono che era un piano soprattutto di sviluppo e che prevedeva ingenti investimenti in tecnologia e nella formazione dei lavoratori arrivammo responsabilmente a un piano condiviso. In quegli anni iniziammo a informatizzare tutti gli uffici postali e avviammo decine di milioni di ore di formazione per i dipendenti. Una vera rivoluzione per il gruppo, ma i lavoratori, dopo anni di sfiducia, tornarono a essere orgogliosi di lavorare in Poste Italiane. Una prova che nella pubblica amministrazione italiana ci sono risorse incredibili. Il risanamento del gruppo è stato un successo corale. Tranne che per le competenze che non potevano essere trovate all'interno, c'è stata la valorizzazione delle persone che erano già nel gruppo.

D. Un esempio che potrebbe essere utile anche per risanare anche altri enti pubblici in difficoltà. Ma come motivare i lavoratori?

R. Creammo delle divisioni per dare ai dipendenti la responsabilità dei risultati raggiunti con logiche meritocratiche. E creammo tante nuove professionalità. Tutto questo contribuì a dare dignità e orgoglio ai lavoratori del gruppo e, ribadisco, sono stati loro a salvare le Poste.

D. Lei ha avviato anche i business finanziari del gruppo, da BancoPosta alla compagnia di assicurazione Poste Vita...

R. Il valore di Poste Italiane stava molto nella rete distributiva capillare, presente in tutto il territorio italiano con oltre 14 mila sportelli. Facendo leva su questa struttura in pochi anni Poste Vita è diventata la prima compagnia in Italia nel ramo Vita e il gruppo è oggi anche la prima banca retail del Paese. Pure nel settore postale tradizionale portammo in-



Superficie 94 %

novazione grazie agli investimenti tecnologici: non dimentichiamoci che a quei tempi si usava ancora la ceralacca.

D. Cosa fece?

R. Lanciammo per esempio la posta prioritaria, che poteva essere consegnata il giorno dopo. All'inizio ci fu diffidenza, anche da parte dei clienti, ma

quando iniziarono a vedere che funzionava cominciarono a ridare fiducia a un gruppo che precedentemente era visto solo come un esempio clamoroso di inefficienza. Con tutte queste manovre Poste Italiane tor-

nò in pareggio nel 2002 e io, completato il risanamento, andai in Banca Intesa.

D. Come vede oggi Poste Italiane?

R. Basta guardare i numeri. Poste è uno degli operatori postali di maggior successo nel mondo e certamente una delle aziende di maggior successo in Italia. Molto è stato fatto dai miei successori e vedo con particolare favore le scelte di Matteo Del Fante in termini sia di diversificazione dei servizi che di partnership. Vedere le Poste che risolvono il problema delle vaccinazioni Covid è stata una gran soddisfazione anche per me, emozionante per tutti coloro che ricordano da dove eravamo partiti.

D. Come immagina invece le Poste di domani?

R. Di certo il gruppo rimarrà un grandissimo operatore di logistica e lo sviluppo dell'e-commerce compenserà l'inevitabile contrazione della corrispondenza tradizionale. Ma anche i servizi finanziari innovativi continueranno a essere un asset fondamentale. Si potrebbe poi pensare di aumentare le sinergie con la pubblica amministrazione. Già durante la mia gestione iniziammo a lavorare come sportello della pubblica amministrazione, per esempio per l'Inps o per le sanzioni della Polizia Stradale. Tanto si è già ulteriormente fatto e tanto si potrà ancora fare. Sono convinto che le Poste, anche se sono un operatore di mercato, debbano man-

tenere il loro ruolo di presenza e di connettività per tutte le comunità del Paese, nessuna esclusa.

D. Nel 1998, quando Ciampi le telefonò per salvare il gruppo, aveva già in mente Illimity?

R. Erano gli anni in cui Internet iniziava a prendere piede. Pensavo a una banca senza sportelli, dedicata alle imprese, e stavo raccogliendo il sostegno degli investitori proprio quando arrivò la telefonata di Ciampi. Non ho potuto dire di no al suo invito, vista l'importanza dell'azienda e la chiamata nell'interesse del Paese, ma poi negli anni dopo altre esperienze ho realizzato il mio progetto, certamente in modo ancora più innovativo di quanto avrei fatto vent'anni fa e con ancora maggiore ambizione. (riproduzione riservata)



Corrado Passera