

PosteTIM, impresa pubblica in cerca di missione

Dopo trent'anni Telecom Italia torna a essere una azienda pubblica. Ma è una falsa narrazione. Quella Telecom Italia non esiste più e non solo perché ha cambiato nome e ha venduto la rete, cioè il suo radicamento fisico. Oggi è cambiato il significato stesso di “impresa pubblica”. Breve storia in tre capitoli.

Piero De Chiara

Publicato il 10.04.2026: <https://centroriformastato.it/postetim-impresa-pubblica-in-cerca-di-missione/>

1. C'era una volta...

Che cosa significava “impresa pubblica” nel secolo scorso? L'efficienza leggendaria delle Poste tedesche affascinò i pensieri forti del Novecento; per Max Weber erano l'incarnazione dell'efficienza razionale, per Lenin il modello ideale di un monopolio capitalistico di Stato, per Mark Twain una meraviglia del mondo. Quel modello fu applicato in diversi regimi e in molti settori. È l'epoca che David Graeber [ha definito](#) delle “tecnologie poetiche”, perché capaci di immaginare, costruire e gestire imprese che prima non esistevano, se non come funzioni accessorie della macchina militare. Reti postali, energetiche, logistiche e di telecomunicazioni.

Da Beneduce a Fanfani, l'Italia costruì una versione non banale di quel modello. Le imprese pubbliche avevano ciascuna una missione chiara e una forte autonomia. Il potere politico nominava il capoazienda e otteneva assunzioni e investimenti mirati nei vari collegi elettorali; ma non condizionava né le carriere, né l'operato dei dirigenti. Erano le aziende a decidere non solo il come ma anche il che cosa fare e verso dove; non solo l'*execution*, ma anche la *vision*. I capi azienda col tempo diventarono quello

che allora furono chiamati i boiardi e oggi chiameremmo gli oligarchi, ciascuno nel proprio campo più potente del Governo di turno.

Per lungo tempo questo modello ha funzionato.

Le cause della crisi, diventata evidente nell'ultimo decennio del secolo, sono molteplici.

Nelle telecomunicazioni le applicazioni internet e poi la telefonia mobile imponevano una nuova visione. L'oligarca del settore, Ernesto Pascale, inventò il progetto Socrate, un piano faraonico per portare la tv via cavo nelle case.

2. La privatizzazione

(Avvertenza: chi scrive è stato testimone e attore secondario di questa fase, guardandola prima dal punto di vista di un partito di governo, poi da dentro le imprese).

Nell'estate 1996 si è appena insediato quello che sembra il miglior Governo di sempre. La partita Telecom è nelle mani di Prodi, Ciampi, Draghi e Maccanico, non una squadra di sprovveduti. Per prima cosa licenziano Pascale, fermano Socrate e poi sbagliano due volte, con la privatizzazione integrale e con la scelta di affidarne alla FIAT il controllo. Attenuante: la priorità per quel Governo era l'ingresso nell'euro. Quei 20 mila miliardi di lire incassati con la privatizzazione erano necessari per rientrare nei parametri. Ma col senno di poi molti pensano che sarebbe stato meglio fare come Francia e Germania, che hanno mantenuto in mano pubblica una quota di minoranza ma di controllo.

Il motivo più profondo per la fretta per cui quel Governo privatizzò è che anche quel Governo dei migliori non aveva una visione strategica per le telecomunicazioni. La visione ce l'avevano invece le grandi banche di affari statunitensi che, presidente Clinton, inventarono il turbocapitalismo. Una cordata di medi imprenditori, i capitani coraggiosi come li chiamò D'Alema, poteva con una offerta pubblica di acquisto ricomprare l'intera Telecom Italia con un debito, che sarebbe stato poi incorporato nell'azienda e ripagato trasformando i profitti in rendita finanziaria per le banche. L'idea non dispiacque al nuovo Governo D'Alema, perché così si rompeva l'oligarchia del capitalismo familiare italiano. Inoltre con la gestione FIAT allo sbando, se

l'opa fosse fallita, il Governo avrebbe dovuto assumersi l'onere di affrontare un problema industriale che ormai era diventato un problema finanziario. E neanche quel Governo aveva una idea di politica industriale al livello della rivoluzione annunciata dalla prima bolla internet. L'idea di Colaninno e di Pelliccioli era la cosiddetta *new economy*, con l'integrazione tra Seat-Pagine gialle e Tin.it con i marchi Virgilio e la televisione la 7, per fare un salto tecnologico nella raccolta pubblicitaria. Forse troppo tardi in un mondo globalizzato dove Google stava diventando quasi monopolista nei motori di ricerca e Mediaset nella pubblicità televisiva, e troppo poco mentre Apple stava per lanciare l'iPod e poi l'iPhone.

Da allora a ogni cambio di maggioranza politica è cambiato l'azionista di controllo di Telecom Italia e tutti si sono trovati alle prese con esercizi finanziari sempre più spregiudicati.

Berlusconi, per rientrare nel salotto buono milanese e per ridimensionare la 7, favorì la controscalata di Tronchetti Provera, senza opa, ma ricomprando solo le quote dei capitani non più coraggiosi. L'idea di Tronchetti era l'integrazione fisso-mobile con il nome comune di TIM, non per motivi industriali, ma per evitare che gli ingenti profitti di TIM fossero tassati prima di passare in Telecom Italia, dove dovevano ripagare gli interessi del debito. L'operazione riuscì aumentando però a 44 miliardi il debito, proprio mentre gli extra-profitti della telefonia mobile cominciavano a ridimensionarsi, per effetto da un alto della concorrenza domestica, dall'altro del trasferimento dei margini *over the top*, cioè sopra la rete verso le grandi imprese digitali americane.

Poi fu il turno delle banche italiane, che in seguito passarono la patata bollente agli spagnoli di Telefonica e poi ai francesi di Vivendi, dei cui piani industriali non vale la pena di parlare.

3. La ri-nazionalizzazione

C'è una ironia della storia nel fatto che un settore strategico che è stato privatizzato dal Governo più di sinistra d'Italia, venga nazionalizzato da quello più di destra.

Ma sbaglieremmo a leggere questo passaggio con la categoria del sovranismo, a maggior ragione dopo che questo Governo è lo stesso che ha

assecondato TIM nel vendere a un fondo di investimento statunitense addirittura la rete, cioè il pezzo dell'azienda più inestricabile da qualsiasi idea di nazione.

In realtà anche questo Governo, come tutti i precedenti, insegue un problema finanziario senza una politica industriale. Senza la rete TIM ormai è una società di servizi, come i suoi concorrenti, ma con il triplo dei dipendenti e del debito. Ora si diluisce entro Poste Italiane, che di dipendenti ne ha 120mila e che si è riconvertita in una impresa che opera nella logistica e nei servizi finanziari.

Dal punto di vista capitalistico si tratta di due imprese strutturalmente inefficienti. Troppo grandi per fallire; ma chi paga? Cosa può venire fuori da questa somma di persone, di debiti, di funzioni?

In attesa del piano industriale (ma quando?) viene annunciata la solita modernizzazione digitale. Un mantra orizzontale che dovrebbe pervadere tutte le attività del paese con benefici indefiniti.

Guardiamo i lati positivi:

- È un bene che l'Italia abbia recuperato una parvenza di simmetria con la Germania, la Francia e la Spagna, che hanno mantenuto una quota di controllo pubblico nelle telecomunicazioni (rete compresa). Quando i principali paesi europei decideranno di unificare le loro imprese, anche lo Stato italiano ne sarebbe azionista sia pure zoppo. Una prospettiva razionale, ma ancora lontana. I grandi paesi europei sono sovranisti nei fatti e non solo a parole, e non vogliono condividere il possesso dei cavi e delle frequenze che irradiano il loro territorio, anche a costo di rinunciare a costruire l'unica azienda europea che potrebbe competere per dimensioni con le grandi imprese digitali americane e cinesi.
- Meglio Poste che Leonardo o Eni, che pure hanno margini e competenze superiori. Non sarebbe un fatto positivo se a guidare la rivoluzione industriale del prossimo decennio fosse il militare o l'energia. Il problema va affrontato da un diverso punto di vista.
- Poste non ha più né una solida cultura di impresa, né una missione chiara. Non è rimasto nulla del mito novecentesco. L'operazione TIM deve essere l'innescò di qualcosa, altrimenti è inutile, anzi

dannosa. Poste è una rete di sportelli capillare, un fornitore di logistica di ultimo miglio e soprattutto un intermediario di raccolta del risparmio delle famiglie, la cui destinazione viene però decisa da Cassa Depositi e Prestiti.

- All'estero il precedente più simile all'operazione PosteTIM è quello di Ant in Cina. Quella di Ant è una storia che va raccontata. Nasce da Alibaba, che in Cina è qualcosa di simile ad Amazon in Occidente. Il proprietario è ancora Jack Ma, un personaggio di ambizione sconfinata. Nel 2020 ha lanciato il progetto di Ant, per rompere il sistema bancario cinese sia sul lato della raccolta sia sul lato del re-investimento. Il Governo cinese, cioè il Partito, ha dapprima bloccato l'operazione, messo in minoranza di voto Ma in quella che resta la sua azienda e riscritto la missione e gran parte del piano industriale. Ora si sa chi comanda. Le nuove condizioni poste dal potere politico indicano con chiarezza le sue intenzioni. Ma la suggestione cinese si ferma qui. Gli obiettivi che l'Italia può darsi sono diversi da quelli cinesi.
- PosteTIM è una operazione nazionale. Una politica industriale europea in questi settori non esiste e non esisterà nei prossimi anni. Esistono però problemi e opportunità nazionali.
- Il primo problema/opportunità è la governance, ossia la formazione di una opinione pubblica attiva e influente a partire dal livello territoriale. Poste e Carabinieri sono i due presidi meglio distribuiti nel territorio, con logica non capitalista. Gli uffici postali sono uno dei pochi luoghi dove si recano giovani e anziani per risolvere i loro problemi quotidiani, sempre più complicati nell'intreccio tra interazioni fisiche e digitali. Se mai si eserciterà una cittadinanza attiva sui modi di erogare i servizi pubblici, sarà a partire dagli uffici postali (o dai carabinieri...).
- Il risparmio postale è la finanza più diffusa e intergenerazionale. 350 miliardi; metà degli adulti italiani e un quarto dei minorenni possiedono titoli postali. Per indirizzare il risparmio italiano occorre partire da qui.
- Non esiste un problema orizzontale di modernizzazione digitale; esistono solo problemi verticali piccoli e grandi. Salute, mobilità, solitudine, cura del territorio; liste di attesa, pendolarismo, socialità,

frane e inondazioni. Gli obiettivi vengono definiti a livello politico (qualsiasi cosa questo significhi qui e ora) ma l'esecuzione spetta alle imprese. Fuori dal militare e dall'energia, PosteTIM è ormai la principale impresa pubblica da cui pretendere una partecipazione a tutti i progetti verticali.

- Il capo azienda di Poste è stato appena confermato dal Governo, pochi giorni dopo l'annuncio di acquisizione di TIM. Matteo Del Fante è un tipico prodotto Bocconi+JPMorgan+CDP e poi quattro conferme in Poste con diversi governi. Tutt'altra pasta dai boiardi e gli oligarchi di una volta. Difficile aspettarsi da lui qualcosa di più della tenuta dei conti e dei livelli occupazionali; non è poco, ma non basta. Chi allora?
- L'ultimo colpo di fortuna di questa improvvisa(ta) operazione è la coincidenza casuale con una lunga campagna elettorale, al termine del Governo più stabile della storia italiana. La cosa migliore che possa succedere è che l'operazione PosteTIM diventi argomento di discussione accesa e pubblica su come utilizzare questa impresa non per una generica digitalizzazione, ma come un utile strumento accessorio dei progetti verticali che dovrebbero confrontarsi in campagna elettorale.