

8.2.4 Risultati commerciali

I risultati del settore corrispondenza per il 2006, posti a confronto con gli analoghi del precedente esercizio, vengono riportati nella tabella che segue:

Tabella 8.4

	SETTORE CORRISPONDENZA					
	VOLUMI			RICAVI		
	2005	2006	Δ %	2005	2006	Δ %
Posta prioritaria	384.334	829.217	115,8%	330.495	660.011	99,7%
Posta ordinaria	2.869.105	1.976.558	-31,1%	1.359.781	896.552	-34,1%
Posta Massiva		430.036			228.030	
Totale Corrispondenza Indescritta (1)	3.253.439	3.235.811	-0,5%	1.690.276	1.784.594	5,6%
Raccomandate(2)	247.078	249.544	1,0%	833.568	848.662	1,8%
Assicurate	15.696	14.214	-9,4%	81.628	75.031	-8,1%
Atti giudiziari	25.914	23.223	-10,4%	148.803	129.295	-13,1%
Totale Corrispondenza Descritta	288.688	286.981	-0,6%	1.063.999	1.052.988	-1,0%
Stampe periodiche AP	1.239.211	1.208.454	-2,5%	191.760	189.587	-1,1%
Piegli di libri	7.520	7.592	1,0%	6.387	6.929	8,5%
Totale Periodici	1.246.731	1.216.046	-2,5%	198.147	196.516	-0,8%
Posta da estero	184.593	195.345	5,8%	92.300	97.945	6,1%
Telegrammi e fax	18.053	17.443	-3,4%	84.306	80.336	-4,7%
Totale servizi tradizionali	4.991.594	4.951.626	-0,8%	3.129.028	3.212.379	2,7%
Posta Indirizzata	1.175.586	1.172.628	-0,3%	303.624	305.482	0,6%
Posta non Indirizzata	716.609	715.072	-0,2%	41.987	41.809	-0,4%
Totale Direct Marketing	1.892.195	1.887.700	-0,2%	345.611	347.291	0,5%
Servizi Innovativi e Integrati	26.960	31.698	17,6%	188.914	199.519	5,6%
Nolo Caselle Postali		-		8.545	8.394	-1,8%
Totale ricavi da mercato	-	-	-	3.672.038	3.767.593	2,6%
Integrazioni Tariffarie Editoria (3)	-	-	-	281.721	241.280	-14,4%
Compensazioni Elettorali	-	-	-	60.466	72.255	19,5%
Totale Corrispondenza	6.910.659	6.971.024	-0,9%	4.914.325	4.681.118	1,7%
Gruppo Postel - ricavi da terzi	-	-	-	230.109	250.520	8,9%

Fonte: Poste italiane spa - Relazione sulla gestione 2006

(1) Indescritta sta per "non registrata".

(2) I volumi e i ricavi delle Raccomandate sono al netto del SIN Riscossioni, inserito all'interno dei Servizi Innovativi e Integrati, mentre comprendono i risultati di Altro Posta Registrata.

(3) Tale voce è al netto delle Integrazioni per i pacchi editoriali che per il 2006 ammonta a circa 20 milioni di euro.

I dati suesposti, in termini di volumi, evidenziano una flessione dello 0,6% rispetto all'esercizio precedente, corrispondente a circa 40 milioni di pezzi in meno; al contrario i *ricavi da mercato*, che non includono le integrazioni tariffarie per l'editoria e per le campagne elettorali

(rispettivamente 241 e 72 milioni di euro) sono pari a 3.768 milioni di euro con un miglioramento, rispetto al 2005, del 2,6%.

Al trend positivo dei ricavi postali da mercato hanno contribuito in misura determinante anche i *servizi innovativi e integrati* (+5,6%).

Dall'analisi dei ricavi della corrispondenza si evidenziano significativi scostamenti rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente. Nell'ambito delle partite di stato la *corrispondenza elettorale* segnala una crescita di circa 12 milioni di euro rispetto al 2005 (+19,5%) dovuta alle elezioni politiche e amministrative del 2006.

8.2.5 Corrispondenza indescritta

Nel periodo di riferimento la *corrispondenza non registrata* ha realizzato una crescita dei ricavi, rispetto al 2005, di oltre 94 milioni di euro (+5,6%) tra la clientela di tipo retail e di tipo business. In termini di volumi si determina una perdita pari a circa 18 milioni di pezzi (-0,5%).

Tabella 8.5

(valori espressi in migliaia)

CORRISPONDENZA INDESCRITTA

	VOLUMI				RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
<i>Posta Prioritaria</i>	384.334	829.217	444.883	115,8%	330.495	660.011	329.516	99,7%
<i>Posta Ordinaria</i>	2.869.105	1.976.559	- 892.546	-31,1%	1.359.781	896.552	- 463.229	-34,1%
<i>Posta Massiva</i>	-	430.036	-		-	228.030	-	
Totale	3.253.439	3.235.811	-17.628	-0,5%	1.690.276	1.784.594	94.318	5,6%

Il nuovo prodotto *posta massiva*, sostitutivo della posta ibrida, ha registrato volumi per 430 milioni di pezzi e ricavi per 228 milioni di euro. I valori complessivi (retail e business) del prodotto *posta prioritaria* hanno beneficiato, a partire dal mese di giugno 2006, della manovra tariffaria e hanno realizzato un incremento dei ricavi di oltre 300 milioni di euro in più sul 2005.

Nei sette mesi interessati dal decreto, il passaggio dalle tariffe ordinarie a quelle prioritarie e massive ha generato un incremento dei ricavi *business* di circa 61 milioni di euro sull'equivalente periodo 2005.

8.2.6 Corrispondenza descritta

Volumi e ricavi complessivi del settore *corrispondenza descritta* registrano risultati leggermente inferiori a quelli del consuntivo 2005, rispettivamente dello 0,6% e dell' 1%.

Tabella 8.6

(valori espressi in migliaia)

CORRISPONDENZA DESCRITTA								
	VOLUMI				RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
Raccomandate	247.078	249.544	2.466	1,0%	833.568	848.662	15.094	1,8%
Assicurate	15.696	14.214	- 1.482	-9,4%	81.628	75.031	- 6.597	-8,1%
Atti giudiziari	25.914	23.223	- 2.691	-10,4%	148.803	129.295	- 19.508	-13,1%
Totale	288.688	286.981	-1.707	-0,6%	1.063.999	1.052.988	-11.011	-1,0%

L'unico prodotto che evidenzia un lieve incremento è la *posta raccomandata*, con +1% nei volumi e +1,8% nei ricavi, peraltro correlato all'aumento delle tariffe per gli avvisi di ricevimento.

8.2.7 Periodici, Posta da estero, Telegrammi e Fax.

Il settore dei *Periodici* indica una flessione dei ricavi (-0,8%) ed un calo più sensibile dei volumi (-2,5%), ascrivibile ai minori invii di quotidiani e periodici (circa 23 milioni di pezzi in meno rispetto al 2005).

Tabella 8.7

(valori espressi in migliaia)

PERIODICI								
	VOLUMI				RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
Stampe Periodiche	1.239.211	1.208.454	-30.757	-2,5%	191.760	189.587	-2.173	-1,1%
Piegli di libri	7.520	7.592	72	1,0%	6.387	6.929	542	8,5%
Totale	1.246.731	1.216.046	-30.685	-2,5%	198.147	196.516	-1.631	-0,8%

Nell'ambito dei servizi tradizionali la *Posta da estero* realizza risultati positivi: i volumi sono cresciuti di circa 11 milioni di pezzi sul 2005, consentendo un incremento dei ricavi del 6,1%.

Tabella 8.8

POSTA DA ESTERO

(valori espressi in migliaia)								
VOLUMI				RICAVI				
2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	
Posta da Estero	184.593	195.345	10.752	5,8%	92.300	97.945	5.645	6,1%

L'unico prodotto in calo del comparto si riferisce alla posta indirizzata all'estero (*outbound*) che presenta un andamento negativo rispetto al precedente esercizio, nonostante si siano praticate offerte personalizzate rivolte alla clientela business.

Per quanto riguarda le *comunicazioni elettroniche* i risultati (volumi -3,4% e ricavi -4,7%) rispecchiano la difficoltà nell'erogare servizi ormai obsoleti (telegrammi da telefonia e fax) che necessitano di rinnovamento.

Tabella 8.9

TELEGRAMMI E FAX

					(valori espressi in migliaia)			
VOLUMI					RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
Telegrammi e fax	18.053	17.443	-610	-3,4%	84.306	80.336	-3970	-4,7%

Il settore si distingue invece per lo sviluppo del servizio on-line che ha registrato risultati positivi (volumi +28% e ricavi +27%), al cui raggiungimento ha contribuito l'ingresso sul mercato dei nuovi prodotti *Raccomandata on-line* (ROL) e *Telegramma on-line* (TOL).

8.2.8 Direct marketing¹⁰

Poste italiane spa si è inserita nel mercato della corrispondenza commerciale a partire dal 1997; il settore, nel corso degli anni, si è sviluppato attraverso un ampliamento dell'offerta presentando un costante trend in crescita.

Nel 2006 il *direct marketing*, che copre il 9,2% dei ricavi da mercato della corrispondenza, presenta valori in termini di volumi e di fatturato pressoché analoghi a quelli dell'esercizio precedente (Tabella 8.10).

Tabella 8.10

DIRECT MARKETING					(valori espressi in migliaia)			
VOLUMI					RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
Postatarget	1.091.701	1.090.004	- 1.697	-0,2%	293.737	295.702	1.965	0,7%
Programmi d'abbonamento	83.885	82.624	- 1.261	-1,5%	9.887	9.780	- 107	-1,1%
Posta indirizzata	1.175.586	1.172.628	- 2.958	-0,3%	303.624	305.482	1.858	0,6%
Invii senza indirizzo	152.559	145.410	- 7.149	-4,7%	9.706	9.181	- 525	-5,4%
Promoposta	564.050	569.662	5.612	1,0%	32.281	32.628	347	1,1%
Posta non indirizzata	716.609	715.072	- 1.537	-0,2%	41.987	41.809	-178	-0,4%
Totale	1.892.195	1.887.700	- 4.495	-0,2%	345.611	347.291	1.680	0,5%

Secondo una recente ricerca promossa dalle associazioni di categoria, condotta su venticinque Paesi a livello internazionale, è emerso che il direct marketing cartaceo è cresciuto significativamente in tutto il mondo negli ultimi anni, mentre l'Italia è in controtendenza come dimostrano i dati suesposti. I motivi del ritardo nello sviluppo di questo promettente settore sono stati individuati in una scarsa conoscenza dello strumento e in una bassa qualità dei database relativi ai clienti.

Si ravvisa, pertanto, la necessità di sfruttare le grandi potenzialità offerte dal settore attraverso una corretta politica degli investimenti associata a processi di efficientamento dei servizi di consegna delle comunicazioni postalizzate.

¹⁰ Il servizio *Direct Marketing* rappresenta uno strumento di comunicazione per le imprese che desiderano pubblicizzare e vendere nuovi prodotti instaurando un contatto mirato, diretto e personalizzato con clienti già acquisiti o potenziali, per inviare comunicazioni aziendali, messaggi promozionali, materiale informativo e pubblicitario.

8.2.9 Servizi innovativi e integrati

Il settore dei *Servizi Innovativi e Integrati* realizza, sui valori del 2005, maggiori volumi per quasi 5 milioni di pezzi (+17,6%) facendo segnare una crescita dei ricavi pari a circa 11 milioni di euro (+5,6%).

Tabella 8.11

SERVIZI INNOVATIVI E INTEGRATI								
(valori espressi in migliaia)								
VOLUMI					RICAVI			
	2005	2006	Δ 05/06	Δ %	2005	2006	Δ 05/06	Δ %
Servizi innovativi e integrati	26.960	31.698	4.738	17,6%	188.914	199.519	10.605	5,6%

Alla formazione di tali ricavi hanno contribuito il "Servizio Integrato Notifiche" (SIN) che ha generato maggiori proventi per circa 152 milioni di euro, e il servizio di notifica degli atti giudiziari a mezzo posta dagli "Uffici Notifica Esecuzione e Protesti" (UNEP), che con un fatturato di 23 milioni di euro ha realizzato un aumento percentuale del 48,8% rispetto al 2005.

8.3 Corriere espresso e pacchi

L'area presidia i prodotti di corriere espresso (Postacelere, Paccocelere) offerti da Poste italiane spa alla clientela privata e dal Gruppo SDA alla clientela commerciale, nonché l'offerta del Pacco Ordinario soggetto all'obbligo del servizio universale.

Il processo di liberalizzazione del mercato in atto ha imposto la necessità di rafforzare i servizi di corriere espresso e di sviluppare la presenza sul mercato internazionale. Tale processo unitamente all'ingresso nel panorama italiano di nuovi concorrenti, ha stimolato Poste italiane a ricercare sinergie anche tramite alleanze strategiche con i maggiori operatori del settore operanti in ambito europeo ed internazionale. Al riguardo è stato siglato nel corso del 2006 un accordo con UPS (United Postal Service Inc.) per la gestione delle spedizioni internazionali in uscita dall'Italia.

8.4 Settore filatelico

Il settore filatelico è regolato dal Contratto di Programma 2003-2005, al momento in regime di *prorogatio*, che attribuisce al Ministero delle

Comunicazioni la competenza esclusiva all'emissione di Carte Valori Postali, attraverso i previsti organismi istituzionali e a Poste italiane spa la responsabilità della loro distribuzione e commercializzazione.

Tabella 8.14

FILATELIA	(volumi espressi in migliaia)					
	VOLUMI			RICAVI		
	2005	2006	Δ%	2005	2006	Δ%
<i>totale</i>	184.373	179.600	-2,6%	118.548	130.192	9,8%

Nel 2006 la Business Unit Philately ha messo in atto una diversificazione e un ampliamento della gamma dei prodotti offerti che ha consentito di realizzare una sensibile crescita dei ricavi pari al +9,8% cui, peraltro, corrisponde una diminuzione pari al 2,6% dei prodotti collocati sul mercato nonostante un incremento dei canali di vendita istituzionali e l'estensione a tutti gli uffici postali della possibilità di vendere prodotti filatelici.

Il Programma Filatelico 2006 si è chiuso con 53 emissioni (47 nel 2005) a fronte delle quali sono stati realizzati 74 francobolli.

8.5 Servizi di Bancoposta

8.5.1 I Servizi di Bancoposta sono regolamentati dal DPR n. 144/2001 "Regolamento recante norme sui servizi di BancoPosta" che disciplina i servizi di tipo bancario e finanziario esercitabili da Poste italiane spa che costituiscono propriamente le attività di BancoPosta. Il Regolamento sostanzialmente equipara BancoPosta alle banche sotto il profilo della disciplina applicabile, disponendo che le attività siano esercitate nel rispetto delle disposizioni del Testo Unico Bancario, del Testo Unico della Finanza e delle Autorità di Vigilanza.

Nel 2004 la Banca d'Italia ha emanato uno specifico capitolo delle "Istruzioni di Vigilanza" inerente le attività di BancoPosta nel quale viene richiamato, tra l'altro, il principio di separazione contabile delle attività di BancoPosta dalle altre attività di Poste italiane spa.

Sulla base dei requisiti normativi, il CdA di Poste italiane spa a partire dal 2004 ha avviato un processo valutativo volto ad identificare gli interventi di adeguamento al contesto normativo al fine di consentire la

corretta applicazione delle disposizioni regolamentari e di vigilanza nell'erogazione di servizi di tipo bancario e finanziario.

Per quanto attiene alle indicazioni della Banca d'Italia in ordine alla costituzione di un patrimonio autonomo destinato all'attività di BancoPosta va ricordato che Poste italiane spa dispone di un impianto di contabilità separata che consente la rilevazione dei fatti amministrativi riguardanti i servizi finanziari, cioè i servizi di BancoPosta, distintamente da quelli riguardanti le altre attività, compresa la individuazione delle rispettive redditività. La Banca d'Italia, nell'osservare che tale impianto realizza una separazione di carattere meramente contabile, e non giuridico, ha prospettato le seguenti soluzioni alternative: a) conferimento del ramo di azienda relativo alla prestazione delle attività di Bancoposta in apposita società (*spin-off*); b) istituzione attraverso un intervento normativo di un patrimonio autonomo e separato anche sul piano giuridico, cui conferire le attività e passività riconducibili al BancoPosta; c) costituzione di un "patrimonio destinato" ai sensi dell'art. 2447bis del codice civile.

Tra le proposte della Banca d'Italia il CdA di Poste italiane spa ha valutato che l'ipotesi che fa riferimento al patrimonio destinato ex art. 2447bis del codice civile sia la più adatta a mantenere l'unità aziendale in capo al soggetto giuridico di Poste anche se, i limiti quantitativi¹¹ stabiliti dal citato articolo rendono necessario un provvedimento legislativo "speciale" che ne consenta la deroga. Conseguentemente il CdA di Poste italiane spa nel luglio 2005, ha assunto una specifica delibera con la quale ha espresso l'avviso che "ai fini della costituzione di un patrimonio autonomo destinato in via esclusiva alla gestione di BancoPosta [...] lo strumento adeguato a realizzarla è l'art. 2447bis del codice civile" ed ha incaricato l'Amministratore Delegato di promuovere tutte le azioni necessarie alla rimozione, con provvedimento legislativo, del limite del dieci per cento previsto dallo stesso articolo. A due anni di distanza dalla delibera nessun provvedimento legislativo è intervenuto a rimuovere il predetto limite e attualmente la questione della definizione di un "patrimonio destinato" all'attività di BancoPosta, si colloca tra le

¹¹ L'art. 2447bis dispone che "salvo quanto disposto in leggi speciali, i patrimoni destinati [...] non possono essere costituiti per un valore complessivamente superiore al dieci per cento del patrimonio netto della società".

questioni di carattere tecnico-operativo per le quali la Società non ha ancora adottato decisioni risolutive.

A seguito della recente lettera del 20 febbraio 2007 con la quale la Banca d'Italia "auspica un sollecito riesame della materia da parte del CdA di Poste italiane spa e resta in attesa di conoscere le iniziative che verranno adottate al fine di dare una definitiva risposta alle richiamate problematiche gestionali e di vigilanza", il CdA di Poste italiane spa ha proseguito i necessari approfondimenti della complessa e delicata questione e delle connesse implicazioni di carattere normativo ed economico nella prospettiva di individuare nuovi percorsi finalizzati all'identificazione del patrimonio autonomo. Sarebbe opportuno, quindi, che l'azionista di riferimento intervenisse dando specifici indirizzi.

8.5.2 La necessità di individuare un aggregato patrimoniale riferibile all'attività di BancoPosta ha assunto una ulteriore spinta a seguito delle modifiche legislative intervenute con l'approvazione dell'art. 1, comma 1097 della legge n. 296 del 27 dicembre 2006 (legge finanziaria 2007), che incidono in misura rilevante sul profilo di rischio della divisione BancoPosta a causa della rimozione del vincolo di impiego della raccolta postale presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF).

Lo scenario legislativo relativo alle condizioni di impiego della raccolta sui conti correnti postali e della liquidità depositata presso il MEF si è rapidamente modificato. Fino a tutto il 2004 in applicazione della normativa stabilita dal DM 5 dicembre 2003, le somme rese disponibili sui conti correnti venivano depositate in appositi conti intrattenuti col MEF dando luogo ad una remunerazione da parte di questo, stabilita nella misura del 4,35%.

La Legge Finanziaria 2006 ha modificato la disciplina del tasso disponendo che le parti (Poste e MEF) fissassero, con apposita convenzione e con decorrenza retroattiva al 1° gennaio 2005, i parametri di mercato e le modalità di calcolo del tasso da corrispondere sulle giacenze dei conti correnti *"in modo da consentire una riduzione di almeno 150 mln di euro rispetto agli interessi a tale titolo dovuti a Poste italiane dall'anno 2005"*.

La legge 27 dicembre 2006, n. 296 (Legge Finanziaria 2007) ha quindi completamente modificato la precedente normativa disponendo che i fondi provenienti da raccolta da clientela privata (giacenza media

stimata in circa 26,5 mld di euro per il 2007) vengano investiti a cura di Poste italiane spa in titoli governativi dell'area Euro e non più impiegati presso il MEF a tasso variabile convenzionato, come invece continuerà ad avvenire per i fondi derivanti da clientela pubblica (giacenza media stimata in circa 9,5 mld di Euro per il 2007). Pertanto le masse complessive attualmente impiegate presso il MEF saranno parzialmente smobilizzate nel corso del 2007 ed investite in titoli governativi dell'area Euro esponendo Poste italiane spa alla flessibilità del livello dei tassi di mercato nel momento in cui verrà effettuato l'investimento nel portafoglio titoli. La definizione di tale portafoglio e quindi il suo rendimento, contribuirà non solo alla determinazione del risultato economico per il 2007, ma anche, in misura significativa, a quello degli anni successivi.

8.5.3 In considerazione della rilevanza strategica del tema, il Consiglio di Amministrazione di Poste italiane spa ha più volte focalizzato l'attenzione sulla necessità di dotare la Società di una adeguata politica dei rischi tale da definire le modalità di impiego della raccolta tenendo conto dei seguenti principali aspetti: a) mantenimento degli attuali livelli dei tassi di interesse ovvero in linea con gli obiettivi del piano industriale mediante idonei contratti di copertura; b) rischi finanziari associati alla costruzione del portafoglio titoli; c) struttura finanziaria del BancoPosta coerente con gli indirizzi regolamentari stabiliti dalla Banca d'Italia.

In proposito, va osservato che le prospettate operazioni di copertura dovranno essere portate a conoscenza dell'organo consiliare della Società per le opportune valutazioni e dovranno essere oggetto di attenta ponderazione, in considerazione della loro complessità strutturale e dell'alta rischiosità come, peraltro, risulta dalle pregresse vicende (che devono ancora trovare soluzione) insorte a seguito dei contratti in derivati stipulati da Poste italiane spa con operatore finanziario di rilievo internazionale. Inoltre, va tenuto conto che i derivati dovrebbero coprire altri rischi mentre non dovrebbero essere utilizzati come strumento meramente speculativo.

8.5.4 Riversare somme così importanti sul mercato dei titoli, ad esempio, potrebbe procurare un notevole aumento del loro prezzo che ricadrebbe a carico della Società se il MEF non procedesse a nuove emissioni di titoli, evitando tensioni nel mercato. Altro punto di grande

attenzione riguarda sia il rischio di tasso derivante dalla possibilità che al momento di vendere i titoli si potrebbe riscontrare un tasso di interesse diverso da quello al quale gli stessi titoli erano stati precedentemente acquistati e sia il rischio di liquidità, legato alla possibile migrazione di depositi verso altre banche che impone l'esigenza di un portafoglio "dinamico", cioè gestibile modificando le scadenze sulla base delle analisi e aspettative del mercato, considerando ovviamente i rischi connessi, ma cercando nel contempo di trarne il massimo rendimento.

Poiché l'intera questione determina una sostanziale trasformazione di Poste e assume fondamentale importanza per il futuro dell'azienda, il CdA di Poste italiane spa ha ritenuto necessaria l'attivazione di interventi organizzativi e di Governance idonei a garantire l'adeguamento della configurazione del modello aziendale ai nuovi scenari normativi. Conseguentemente la Società ha provveduto a costituire, nel febbraio 2007, il "Comitato Investimenti Finanziari" avente carattere di organo specialistico con funzione consultiva per l'analisi e l'individuazione di opportunità di investimento e disinvestimento e il "Comitato Rischi Finanziari" con lo scopo di garantire una visione integrata della posizione di rischio complessiva assunta dal Gruppo, nonché la verifica del rispetto delle linee guida emanate dal Comitato Finanza.

Va osservato che la costituzione dei suddetti Comitati risponde anche alle indicazioni fornite nel tempo dalla Banca d'Italia, recentemente richiamati con lettera del 6 agosto 2007, in ordine al sistema dei controlli e ai presidi organizzativi di cui devono dotarsi in particolare gli intermediari che intendono operare in derivati.

9 RETE LOGISTICA E CANALI COMMERCIALI

9.1 Premessa

Nel modello organizzativo di Poste italiane spa, oltre alle funzioni di *business* (Mail, Express and Parcels, Philately e BancoPosta) e a quelle *corporate* (strutture centrali di governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto dei processi business), operano anche la funzione *Chief Operating Office*, la cui attività è dedicata alla pianificazione e gestione del processo logistico, e la funzione *Chief Network and Sales Office* responsabile della gestione del front-end commerciale per tutti i segmenti di clientela e dei canali di accesso ai prodotti/servizi offerti.

9.2 Chief Operating Office

Nel corso del 2006 Poste italiane spa ha consolidato l'unificazione del processo produttivo di recapito accentrando all'interno dell'ex Divisione Operazioni Logistiche, ridenominata *Chief Operating Office* (COO), il presidio dell'intero processo operativo dei prodotti di corrispondenza.

Per disporre di un processo logistico di livello analogo a quello dei principali operatori europei, la Società ha avviato nel 2006, in accordo con le Parti sociali, un progetto di riordino del settore recapito ("Progetto Recapito") che prevede azioni finalizzate all'ottimizzazione delle risorse, al miglioramento degli standard di qualità e alla creazione di sinergie con le altre Business Unit.

Il processo logistico di Poste italiane spa è articolato su due livelli: uno di coordinamento, rappresentato dalle *Aree Logistiche Territoriali* (ALT) con competenza regionale o pluriregionale e uno operativo costituito dai *centri di smistamento*¹² e dagli Uffici di Recapito urbano e provinciale.

Per concretizzare le finalità del progetto di recapito sono state introdotte tre articolazioni distinte per tipologia di attività:

- *Recapito Universale*: assicura il servizio base su tutto il territorio nazionale;
- *Recapito Dedicato*: presente nelle zone urbane e svolge prevalentemente attività di ripartizione e di accettazione per la clientela *business*;

¹² Queste strutture, presenti nell'ambito territoriale di competenza delle Aree Logistiche, sono sia di tipo tradizionale (*Centri Postali Operativi-CPO*) sia di tipo automatizzato (*Centri di Meccanizzazione Postale-CMP*).

- *Consegne Speciali*: presente nelle sole realtà metropolitane per soddisfare la richiesta di servizi innovativi e ad alto valore aggiunto.

Oltre alla suesposta suddivisione, il completamento del programma prevede la riduzione di 2.250 zone di recapito con l'obiettivo di realizzare un notevole contenimento dei costi. Sui primi effetti della nuova organizzazione del recapito e sui livelli di qualità del servizio erogato alla clientela si è già detto in precedenza.

Nell'ambito dei piani di miglioramento delle attività di smistamento riveste importante valenza strategica il Progetto "Nuova Rete", di cui si è già ampiamente riferito nei precedenti referti, il cui obiettivo è quello di realizzare il totale rinnovamento degli impianti di meccanizzazione dei centri postali con l'introduzione di sistemi automatizzati. Nel 2006 l'avanzamento del progetto ha raggiunto il 72% dell'investimento totale. Con la finalità di rendere più efficiente il settore trasporti, nel 2006, è proseguito il rinnovo della flotta dei veicoli aziendali con l'introduzione di nuovi motocicli (circa 28.000) e autoveicoli (circa 13.000).

Il processo di rivisitazione della logistica postale è stato supportato con investimenti per circa 160 milioni di euro, pari al 31% del totale degli investimenti industriali.

9.3 Chief Network and Sales Office

La nuova denominazione della Divisione Rete in *Chief Network and Sales Office* (CNS), sintetizza il ruolo di unico canale commerciale dei prodotti/servizi offerti attraverso una rete articolata su tre livelli: 9 Aree territoriali pluriregionali (denominate "*Country Manager*"), 140 Filiali e 14.000 Uffici Postali.

Il 2006 è stato caratterizzato da attività dirette all'incremento della soddisfazione della clientela, sia retail (singoli utenti) che business (commerciale), facendo leva sulla qualità e sull'efficienza operativa.

Le azioni per il miglioramento della qualità del servizio sono state condotte con una duplice finalità. Da una parte con l'obiettivo di offrire un ambiente più accogliente e confortevole alla cliente all'interno dell'ufficio favorendo la percezione che i servizi vengano resi con elevata qualità. Dall'altra mediante lo sviluppo di attività relazionali "a sportello", attraverso processi che permettono di valorizzare l'occasione di contatto

col cliente per promuovere servizi/prodotti collegati all'operazione richiesta.

Per quanto riguarda l'efficienza operativa è stata creata una rete di 14 centri di lavorazione, denominati "Team Servizi Centralizzati", che hanno permesso di concentrare l'attività, precedentemente svolta nelle Filiali, di apertura dei conti correnti BancoPosta e di richiesta di prestiti e mutui.

La funzione CNS gestisce i contatti commerciali di tutti i segmenti di clientela Retail, SOHO (*Small Office Home Office*), SMB (*Small Medium Business*), Business e Pubblica Amministrazione.

Il principale canale di vendita di prodotti postali e finanziari per la clientela retail è rappresentato dagli uffici postali, attraverso i quali vengono erogati servizi diversificati ai cittadini, anche per conto della Pubblica Amministrazione, quali il rilascio dei passaporti o le pratiche di regolarizzazione degli immigrati.

Alla clientela, inoltre, sono destinate apposite aree dedicate all'offerta di servizi/prodotti a carattere relazionale (risparmio, investimento, finanziamento) chiamate "Sale Consulenza" che, al 31 dicembre 2006, ammontano a 3.800.

La clientela SOHO viene gestita attraverso il canale "PT-Business" che è costituito da oltre 1.000 postazioni, distinte tra "Uffici PT-Business" (107), "Aree dedicate" (270) e "Sportelli dedicati" (708), che svolgono un ruolo determinante per il segmento professionisti e piccole imprese. Nel segmento SOHO è stata inclusa, nel 2006, anche la gestione della clientela SMB, composta da piccola industria, ampliando così il bacino di riferimento.

I clienti business sono gestiti dalla rete di vendita diretta che opera centralmente per i clienti Top e Pubblica Amministrazione Centrale e, territorialmente, attraverso le funzioni di *Country Manager* per le altre tipologie di clientela.

Inoltre, nel corso dell'anno sono state consolidate le attività di sviluppo e gestione dei servizi per la Pubblica Amministrazione tramite la personalizzazione delle offerte e l'integrazione tra processi amministrativi della Pubblica Amministrazione e i sistemi di pagamento BancoPosta.

Un ulteriore punto di contatto con la clientela è rappresentato dal Contact Center che conta 1.600 addetti impegnati a fornire assistenza al pubblico.

La CNS nel 2006 ha ottenuto apprezzabili risultati sul versante gestionale, riducendo del 29% i costi legati alle attività operative degli uffici postali (materiali di supporto: acquisti materiali di consumo, cancelleria, moduli e stampati e altro) e del 32% quelli delle strutture territoriali (canoni noleggio prefabbricati, trasporto materiali, manutenzione altri impianti, ecc.).

Al fine di ridurre i costi di funzionamento e di locazione sono stati avviati, in via sperimentale, interventi di razionalizzazione delle superfici negli uffici postali che risultano in eccesso rispetto agli standard aziendali.

Per il potenziamento di tutta la rete di vendita, nel 2006, sono stati effettuati investimenti per un totale di circa 109 milioni di euro pari al 21% degli investimenti industriali. L'impegno di tali risorse ha riguardato il rinnovo e la riqualificazione degli uffici postali, lo sviluppo delle reti di vendita PT-Business e la realizzazione di interventi di security (impianti di allarme, telesorveglianza e sistemi antirapina).

9.4 Agenzie di recapito

Nello scorso referto la Corte aveva posto l'accento sulla necessità di ridurre gli elementi di vulnerabilità nel processo del recapito, rafforzandone i vari livelli e migliorarne gli standard qualitativi, anche assicurando con risorse interne le necessarie coperture organizzative.

In effetti, la Capogruppo, che già a partire dal 2004 aveva proceduto ad una ricognizione dei vari rapporti istituiti, fin dal 1999, con alcune principali agenzie private per il recapito, ha rinunciato formalmente, nel 2005, ad ogni possibilità di rinnovo dei relativi accordi, avendone constatato, allo stato, l'antieconomicità e l'inadeguatezza rispetto alle nuove strategie aziendali.

Sulle attività di rivisitazione della struttura del recapito, successivamente avviate e sui conseguenti effetti organizzativi intervenuti sull'intero processo del recapito, si è già riferito al paragrafo 9.2 del presente capitolo.

Rientra in tale impegno la scelta di prorogare di un anno, mediante la

stipula di contratti-ponte, i precorsi accordi con le agenzie esterne, altrimenti in scadenza il 31 dicembre 2006, anche se detta operazione porterà a maggiori costi operativi - sulla cui entità si fa riserva di riferire nel corso dell'informativa per l'esercizio 2007 - in quanto ancora legati ai vecchi contratti.

La risoluzione ha avuto una duplice finalità:

✓ rendere meno aggressivi gli intuibili impatti occupazionali, atteso che i futuri accordi contrattuali saranno determinati previo esperimento di apposite gare;

✓ agevolare la realizzazione dei programmi strategici della Capogruppo, improntati ad una progressiva internalizzazione delle attività che attengono le lavorazioni della posta pregiata e la concessione in outsourcing del recapito dei prodotti a fascia qualitativamente più bassa.

La riorganizzazione delle attività distributive (correlata peraltro ad importanti investimenti nel settore logistico e tecnico e da adeguato impegno formativo) ha avuto iniziali fasi critiche, ingenerando incertezze sulla congruità delle scelte organizzative.

E' necessario, pertanto, il continuo monitoraggio dei processi del recapito, compresi quelli che verranno affidati a società esterne, in maggior misura in quanto strettamente connessi con l'espletamento del Servizio Universale.

Si da conto, infine, dell'istruttoria avviata nell'agosto 2007 dall'Autorità Garante per la concorrenza ed il mercato nei confronti di Poste italiane spa.

Tale azione ha preso le mosse dalle denunce di numerose agenzie di recapito concorrenti, che hanno lamentato il tentativo della suddetta, in netta posizione dominante nell'intero settore postale nazionale, di scoraggiare il mercato con comportamenti abusivi. In particolare, detti operatori hanno ravvisato nell'invito alla gara d'appalto, indetta da Poste italiane spa nel maggio 2007, condizioni onerose e limitative, pregiudizievoli, pertanto, sotto il profilo della libera competizione.

Le risultanze di tale controversia verranno fornite con il prossimo referto, atteso che l'intero procedimento dovrà concludersi entro il maggio 2008.