

#### 4.4. BANCOPOSTA

L'area riguarda l'offerta dei prodotti finanziari e dei servizi di riscossione e pagamento; nell'ambito dei servizi finanziari operano anche le società partecipate Postevita e BancoPosta Fondi SGR.

##### 4.4.1 L'ATTIVITÀ DEL PERIODO

Il 2003 è stato caratterizzato, sia nel settore Retail che in quello Business, dal consolidamento dei risultati precedentemente conseguiti e dal raggiungimento degli obiettivi prefissati. E' stata migliorata la qualità dei servizi offerti e sono stati lanciati nuovi prodotti/servizi, anche tramite l'implementazione di nuove funzionalità on line.

Con riferimento alla Clientela Retail, è proseguita l'offerta del Conto BancoPosta, dei Servizi di Pagamento e di Finanziamento.

Il Conto BancoPosta ha continuato a svolgere il suo ruolo trainante, proponendosi come prodotto conveniente, trasparente e completo, al pari di un conto corrente bancario. Oltre all'acquisita protestabilità degli assegni (da gennaio 2003), il conto offre la possibilità al correntista di "andare in rosso" con il nuovo servizio di "Scoperto di Conto". Il 2003 si è chiuso con 3.328.000 conti retail. Apprezzabili i risultati delle Carte di Debito, con 4.595.000 carte a fine 2003, e delle Carte di Credito, il cui numero si è incrementato del 39%, raggiungendo quota 183.000.

Nel settore del trasferimento fondi internazionale, BancoPosta MoneyGram ha confermato la performance 2002, cui ha contribuito anche la campagna commerciale lanciata nel mese di dicembre "Regalo Carta Telefonica".

Relativamente al "Mondo BancoPosta" (offerta ai correntisti di prodotti a condizioni vantaggiose e con possibilità di pagamento rateale), nato da un processo di analisi interna ed esterna del mercato, sono state individuate nuove forme di fidelizzazione per la clientela del conto. Per la commercializzazione sono stati utilizzati due canali: il folder inserito all'interno dell'estratto conto e il sito internet [www.poste.it](http://www.poste.it).

E' stato attivato il "Libretto Giovani" per i ragazzi da 0 a 18 anni, realizzato in tre tipologie, ciascuna delle quali relativa ad una diversa fascia d'età ed indicativa di tre diversi livelli di autonomia in termini di versamenti e prelievi.

Nel mese di novembre è stata lanciata la carta Postepay che, senza essere collegata al conto BancoPosta, può essere utilizzata sia per acquisti effettuati su Internet o presso esercizi commerciali, sia per prelevare denaro contante.

Il settore dei finanziamenti ha conseguito interessanti risultati sia con i prestiti personali, sia con i mutui, entrambi realizzati in collaborazione con Deutsche Bank.

Il settore del risparmio amministrato e gestito ha registrato una buona performance grazie ai collocamenti di obbligazioni strutturate a capitale garantito (MIX Bancoposta) e alle Polizze Vita. Ottimi risultati anche per il collocamento di IPO azionarie e Fondi Immobiliari. Dal mese di ottobre è disponibile negli uffici postali il Buono Postale Indicizzato, che va ad aggiungersi ai tradizionali Buoni Postali Fruttiferi.

I fondi comuni, con una buona raccolta netta, attestano BancoPosta Fondi SGR all'8° posto del ranking delle SGR in Italia.

L'ingresso nel ramo Danni (tramite Poste Assicura) è stato accompagnato dall'offerta dei due nuovi prodotti "Casa" e "Capofamiglia", nati per garantire una protezione globale contro imprevisti.

Per la clientela Business il numero dei conti in essere è pari a 235.000. Sono state siglate con importanti organizzazioni, quali FIEG, ANACI e UNAI, accordi per la pubblicizzazione e commercializzazione presso i rispettivi associati del conto BancoPostaImpresa e dei servizi ad esso collegati.

E' proseguita nel corso dell'anno la commercializzazione del servizio di remote banking "BancoPostaImpresa on line", con l'attivazione di oltre 11.000 contratti, riferiti a circa 16.000 conti. A fine 2003 i contratti attivi superavano i 31.000, riguardando poco meno di 50.000 conti.

E' stata lanciata una nuova Postamat aziendale, studiata espressamente per soddisfare le necessità di incasso delle aziende con agenti/rappresentanti sparsi sul territorio, che consente esclusivamente il versamento di contanti ed assegni in un qualsiasi Ufficio Postale, prescindendo dallo sportello presso il quale è stato aperto il conto. Sono state emesse oltre 31.000 carte Postamat aziendali.

E' proseguita l'attività verso Enti Centrali, Previdenziali, Ministeri e Forze Armate tesa a snellire le procedure per il pagamento delle spese correnti mediante l'attivazione di collegamenti telematici ed emissione automatica di mandati elettronici e di assegni postali vidimati.

E' stato stipulato con il Ministero dell'Innovazione Tecnologica l'accordo per il pagamento dei contributi relativi all'acquisto del personal Computer.

La collaborazione con gli enti pubblici territoriali nel settore dell'incasso e rendicontazione dei tributi è proseguita con la stipula di ulteriori accordi con i Comuni (oltre 1.700) fra cui numerosi capoluoghi di provincia e di regione, e circa 2.800 sono state le convenzioni firmate.

Dai primi giorni di febbraio è disponibile il servizio di pagamento del bollo auto mediante collegamento on line all'archivio centrale delle targhe automobilistiche. Il servizio è reso per il

Piemonte, Veneto, Liguria, Marche, Umbria, Molise, Campania, Calabria e sono in corso contatti per l'estensione del servizio alle rimanenti regioni.

#### 4.4.2 RISULTATI COMMERCIALI

| Ricavi (migliaia di euro)               | Esercizio<br>2003 | Esercizio<br>2002 | Var. %        |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| <b>Conti Correnti *</b>                 | <b>1.760.510</b>  | <b>1.481.805</b>  | <b>18,8%</b>  |
| Bollettini                              | 643.973           | 496.042           | 29,8%         |
| Interessi netti                         | 857.672           | 782.211           | 9,6%          |
| Altri Ricavi c/c                        | 258.865           | 203.552           | 27,2%         |
| <b>Trasferimento fondi **</b>           | <b>81.163</b>     | <b>81.452</b>     | <b>-0,4%</b>  |
| <b>Risparmio postale e investimento</b> | <b>1.233.177</b>  | <b>1.084.533</b>  | <b>13,7%</b>  |
| Libretti e Buoni postali                | 908.571           | 827.479           | 9,8%          |
| Titoli di Stato ***                     | 2.731             | 5.851             | -53,3%        |
| Azioni e obbligazioni                   | 177.347           | 144.561           | 22,7%         |
| Polizze Vita                            | 137.566           | 104.934           | 31,1%         |
| Fondi di investimento                   | 6.962             | 1.708             | 307,6%        |
| <b>Servizi Delegati</b>                 | <b>200.974</b>    | <b>243.793</b>    | <b>-17,6%</b> |
| <b>Altri prodotti****</b>               | <b>97.508</b>     | <b>85.146</b>     | <b>14,5%</b>  |
| <b>Totale Ricavi</b>                    | <b>3.373.333</b>  | <b>2.976.729</b>  | <b>13,3%</b>  |

(\*) Il 2002 è stato riclassificato per tener conto della diversa esposizione di oneri su bonifici e gestione carte di debito/credito.

(\*\*) La voce comprende tutti i ricavi da vaglia nazionali e internazionali e l'Eurogiro in entrata e in uscita.

(\*\*\*) Il 2002 è stato riclassificato per la diversa esposizione di spese per diritti Monte Titoli, il cui importo nel 2003 è superiore al 2002.

(\*\*\*\*) La voce comprende i ricavi da Delega unica, da Modello Unico, valori bollati, ecc.

| Giacenze (milioni di euro)                         | Esercizio<br>2003 | Esercizio<br>2002 | Var. %       |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>Conti Correnti (media annua)</b>                | <b>26.731</b>     | <b>24.266</b>     | <b>10,2%</b> |
| <b>Libretti Postali (comprensivo di interessi)</b> | <b>53.707</b>     | <b>48.917</b>     | <b>9,8%</b>  |
| <b>Buoni Postali Fruttiferi</b>                    | <b>147.737</b>    | <b>138.367</b>    | <b>6,8%</b>  |

| Numero Transazioni (migliaia)                         | Esercizio<br>2003 | Esercizio<br>2002 | Var. %       |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>Bollettini accettati</b>                           | <b>655.663</b>    | <b>652.000</b>    | <b>0,6%</b>  |
| <b>Vaglia nazionali</b>                               | <b>11.575</b>     | <b>11.425</b>     | <b>1,3%</b>  |
| <b>Vaglia internazionali</b>                          | <b>1.381</b>      | <b>1.141</b>      | <b>21,0%</b> |
| <b>Pensioni e altri mandati</b>                       | <b>89.764</b>     | <b>94.087</b>     | <b>-4,6%</b> |
| <b>Delega Unica (F23 - F24)</b>                       | <b>8.005</b>      | <b>7.537</b>      | <b>6,2%</b>  |
| <b>Conti Correnti in essere - esclusi di servizio</b> | <b>3.563</b>      | <b>2.783</b>      | <b>28,0%</b> |
| <b>Numero Carte di Credito</b>                        | <b>183</b>        | <b>132</b>        | <b>38,6%</b> |
| <b>Numero Carte di Debito</b>                         | <b>4.595</b>      | <b>3.128</b>      | <b>46,9%</b> |

I ricavi totali netti 2003 ammontano a 3.373 milioni di euro, contro i 2.977 del 2002, e registrano complessivamente una crescita di 396 milioni di euro (+13,3%).

Il conto BancoPosta, per le sue caratteristiche di convenienza e trasparenza, continua a proporsi come valida alternativa al conto bancario, registrando, per il segmento retail, 3.328.000 conti al 31 dicembre 2003 (circa 800.000 conti in più rispetto al 2002).

Positivo l'andamento dei ricavi da accettazione dei bollettini di conto corrente (+148 milioni di euro rispetto al 2002) dovuto prevalentemente all'adeguamento del prezzo unitario. Apprezzabili i risultati da carte di debito e di credito, che hanno contribuito sensibilmente all'aumento dei ricavi da servizi accessori.

La giacenza complessiva media presso la Cassa Depositi e Prestiti passa da 24.266 milioni di euro nel 2002 a 26.731 milioni di euro nel 2003; di conseguenza, i ricavi per interessi attivi lordi aumentano di 127 milioni di euro, passando da 986 milioni di euro nel 2002 a 1.113 milioni di euro nel 2003 (+12,9%). Gli interessi passivi corrisposti ai correntisti passano dai 204 milioni di euro del 2002 ai 255 milioni di euro del 2003; a determinare tale crescita hanno contribuito sia l'aumento delle giacenze complessive, che la loro mutata composizione, con una riduzione della quota relativa agli Enti e Tesoreria a favore di quella relativa alla clientela retail.

Il numero dei depositi titoli registra un risultato positivo (1.287.000 rapporti in essere, contro 1.084.000 del 2002) e un conseguente aumento dei ricavi (25,5 milioni di euro nel 2003 contro 22,0 milioni di euro nel 2002); la crescita è da imputare soprattutto al cross-selling generato dai collocamenti obbligazionari.

Il servizio Mondo BancoPosta ha dato risultati interessanti, rivelandosi un ottimo strumento di fidelizzazione della clientela ed una leva di cross-selling sugli altri prodotti BancoPosta. Il fatturato generato è stato di circa 19 milioni di euro, contro gli 8 milioni di euro del 2002.

Nel settore del Trasferimento Fondi nazionale si rileva una lieve crescita nei volumi totali (vaglia postali interni e vaglia on line), per un totale di 11, 6 milioni di operazioni. I ricavi complessivi sono stati pari a 64 milioni di euro. Il settore internazionale, trainato dai risultati di BancoPosta Moneygram, registra ricavi per oltre 17 milioni di euro, contro i 20,6 milioni di euro del 2002.

Il settore del risparmio tradizionale ha prodotto ricavi per 909 milioni di euro, per effetto delle condizioni previste dalla nuova convenzione triennale 2003 – 2005 stipulata con la Cassa Depositi e Prestiti il 27 ottobre 2003. In particolare, i libretti registrano una consistenza pari a

53.707 milioni di euro (+9,79% rispetto al 2002, che ha registrato una consistenza di 48.917 milioni di euro). All'aumento della consistenza hanno contribuito anche gli accrediti delle pensioni INPS. La raccolta netta è stata positiva per 4,1 miliardi di euro (2,5 miliardi di euro nel 2002). La consistenza dei Buoni Postali Fruttiferi è pari a 147.737 milioni di euro (138.367 milioni di euro nel 2002). Positivi i risultati delle nuove sottoscrizioni, pari a 11,9 miliardi di euro (9,5 miliardi di euro nel 2002), grazie anche al lancio del Buono Postale Indicizzato che, alla scadenza dell'investimento, della durata di sette anni, assicura il rimborso del capitale versato ed offre un ulteriore duplice vantaggio: all'interesse fisso garantito si aggiunge un premio variabile legato all'andamento dell'indice azionario Dow Jones EuroSTOXX 50. Il Buono Indicizzato ha registrato sottoscrizioni per 336 milioni di euro ed una raccolta netta pari a 297 milioni di euro.

Le sottoscrizioni dei Titoli di Stato sono state pari a 0,7 miliardi di euro e presentano un calo rispetto al 2002 (1,9 miliardi di euro).

Il settore del risparmio amministrato e gestito, che comprende obbligazioni, polizze vita, fondi comuni di investimento e collocamento di IPO azionarie e Fondi immobiliari, rileva una crescita del 28% (322 milioni di euro, contro 252 milioni di euro del 2002). All'ottima performance del prodotto Polizze Vita, che ha raccolto premi per 4,8 miliardi di euro rispetto ai 3,1 miliardi di euro nel 2002, con un compenso da intermediazione per Poste Italiane di 138 milioni di euro a fronte di 105 milioni di euro nel 2002, va aggiunto il collocamento per 5,3 miliardi di euro di obbligazioni strutturate a capitale garantito (+ 4,1% rispetto al 2002) con ricavi pari a 166 milioni di euro. In particolare, la crescita del settore è determinata dal prodotto MIX BancoPosta. La raccolta netta dei fondi comuni d'investimento è stata pari a 1,3 miliardi di euro, a fronte dei 500 milioni di euro del 2002. La partecipazione al collocamento delle azioni rivenienti dall'IPO di HERA, per un controvalore di 4,6 milioni di euro, e delle quote del terzo Fondo Immobiliari di beni Stabili Gestioni SGR (Invest Real Security), per un controvalore di 138 milioni di euro, hanno generato ricavi per oltre 11 milioni di euro.

I ricavi complessivi da Servizi Delegati ammontano a 201 milioni di euro, contro i 244 milioni di euro del 2002. Il numero delle pensioni pagate per conto dell'INPS è stato pari a 76 milioni, con ricavi per Poste pari a 35 milioni di euro. Il decremento nei ricavi, seppur a sostanziale stabilità dei volumi, è imputabile all'aumento degli accrediti su conto corrente e libretto, per i quali vengono riconosciute tariffe inferiori. I ricavi delle pensioni pagate per conto dell'INPDAP sono stati 20 milioni di euro (3 in meno rispetto al 2002). Per quanto riguarda le attività svolte per il Ministero del Tesoro, che comprendono tra l'altro il pagamento delle pensioni e degli altri titoli, è in fase di rinnovo la convenzione che le disciplina, scaduta nel 2002.

I ricavi da Altri Prodotti BancoPosta sono pari a 98 milioni di euro e comprendono la vendita e distribuzione dei valori bollati (22 milioni di euro), le Deleghe Uniche F23 e F24 (41 milioni di euro), il Modello Unico (5 milioni di euro) e, nell'ambito del settore dei finanziamenti, i prestiti personali, con un erogato pari a 516 milioni di euro, ed i mutui, con un erogato di 191 milioni di euro.

#### **4.5 I SERVIZI INTERNET**

Un importante canale di accesso a disposizione delle Divisioni di mercato per veicolare l'offerta dei prodotti/servizi di Poste Italiane, tanto ai privati quanto alle imprese, è rappresentato dal sito internet "www.poste.it", gestito dalla controllata Postecom S.p.A..

L'innovatività, l'affidabilità e la facilità di fruizione dei servizi offerti -descritti nei paragrafi precedenti- hanno consentito di conquistare nel tempo un solido posizionamento e un'immagine d'avanguardia, riconosciuta anche a livello internazionale: posizionamento e immagine che si sono ulteriormente rafforzati nel corso del 2003.

Secondo le rilevazioni di Audiweb by Nielsen/NetRatings, nel corso del 2003 il sito ha occupato sempre le posizioni di vertice tra i domini più visitati nelle categorie di appartenenza, confermandosi, nel mese di dicembre 2003, al primo posto tra i siti dell'"e-government & Utilities", con 931.000 visitatori unici, e della "finanza online", con 637.000 visitatori unici.

In uno scenario caratterizzato da un costante aumento degli utenti Internet e da un'offerta sempre più variegata di servizi on-line, lo sforzo di Postecom è quello di mantenere il sito di Poste Italiane ai vertici del panorama web del nostro Paese.

A fine 2003 si contano circa 670.000 utenti registrati al sito (450.000 a fine 2002); i clienti dell'internet banking, Bancoposta Online, hanno raggiunto le 242.000 unità (158.000 unità al dicembre 2002); Bollettino Online si conferma tra i servizi di maggior successo nella galassia Internet italiana, con una quantità di bollettini pagati on-line nel corso del 2003 pari a 790.000, contro i 245.000 dell'esercizio precedente, a cui si aggiungono altre 400.000 operazioni tra Vaglia, Bonifico, Postagiرو, Ricariche Postepay.

La gamma di servizi offerti nel 2003 è stata ampliata:

- è stato rilasciato il sito per la Pubblica Amministrazione Locale, presentato in occasione del Forum PA ("Poste Government");
- è stata creata Postemail Certificata, un servizio di Posta Elettronica Certificata che risponde alla normativa in materia di comunicazione elettronica tra Pubbliche Amministrazioni;

- è stato realizzato il servizio di Posta Raccomandata Online, che consente di scrivere un testo on-line che viene stampato, imbustato e recapitato come Posta Raccomandata tradizionale direttamente al domicilio del destinatario;
- sono state inoltre realizzate alcune evoluzioni dei servizi on-line esistenti (Registrazione Consumer, Mondo BancoPosta, Postebollo, e-Filatelìa) e tra questi particolare successo ha riscosso la Carta Ricaricabile Postepay Prepagata ancorché lanciata a fine 2003.

E' stato inoltre completato con successo il *porting* di tutte le applicazioni interessate sul nuovo sistema per la gestione dei pagamenti con carta di credito.

Importanti soluzioni sono poi offerte, sempre tramite l'ausilio della controllata Postecom, iscritta nell'elenco dei certificatori CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica e la Pubblica Amministrazione), in materia di Firma Digitale e, come si è accennato, di Certificazioni. A marzo è stata vinta la Gara per la fornitura di servizi di Firma Digitale per la Regione Emilia Romagna; a luglio la gara del Ministero di Giustizia per l'implementazione del 'processo on-line' in nove siti pilota; in settembre la fornitura di firma digitale per la Regione Puglia, mentre a dicembre Postecom è risultata aggiudicataria della gara per fornire l'e-learning allo Stato Maggiore della Difesa, sfruttando così le esperienze già realizzate per la Capogruppo.

**5 RETE UFFICI POSTALI E STRUTTURE COMMERCIALI**

La Rete Territoriale, con circa 14.000 Uffici Postali distribuiti su tutto il territorio nazionale, rappresenta il principale canale di accesso a tutti i prodotti e servizi di Poste Italiane, oltre a costituire, in alcune realtà locali, l'unico punto di riferimento sociale e di pubblica utilità.

A livello territoriale, la Rete è articolata su tre livelli: Aree Territoriali, Filiali ed Uffici Postali.

La tabella riportata di seguito evidenzia la suddivisione delle strutture territoriali e le loro dimensioni in termini di organico.

|                             | 31.12.2003 |         | 31.12.2002 |         |
|-----------------------------|------------|---------|------------|---------|
|                             | Unità      | Addetti | Unità      | Addetti |
| Aree Territoriali (*)       | 9          | 596     | 17         | 262     |
| Filiali                     | 140        | 9.356   | 140        | 9.646   |
| Uffici Postali              | 13.728     |         | 13.747     |         |
| addetti allo Sportello (**) |            | 66.958  |            | 67.057  |
| addetti al Recapito (**)    |            | 39.595  |            | 40.919  |

(\*) Costituite da 9 Country Manager, ai quali riportano i Responsabili Territoriali.

(\*\*) Al 31.12.03 circa 19.750 risorse, di cui 14.650 portalettere, operano nell'ambito della Corrispondenza (20.500 ca, di cui 14.700 portalettere, al 31.12.02). Nel 2003 sono state inoltre impiegate mediamente 3.050 risorse con contratto a tempo determinato e di apprendistato, di cui circa il 94% impiegate nell'area Recapito (5.500 risorse con contratto a tempo determinato nel 2002).

Le principali attività sviluppate nel corso del 2003 riguardano il processo di rinnovamento dell'immagine aziendale veicolata dagli Uffici Postali, la razionalizzazione delle modalità di accesso ai servizi e lo sviluppo delle potenzialità commerciali che puntano al perfezionamento delle politiche di *cross e up-selling*, secondo un approccio di orientamento alla clientela.

Contestualmente, l'impegno è stato focalizzato sul miglioramento della qualità del servizio al cliente, all'efficienza operativa, nonché ad interventi infrastrutturali, tecnologici e di perfezionamento degli standard di sicurezza degli Uffici Postali.

L'esercizio è stato caratterizzato dal processo di riallocazione delle risorse presso la Sportelleria, dagli Uffici Postali in esubero a quelli in carenza, e dall'avvio di tre efficaci interventi, quali: il



superamento delle Casse Provinciali (ad eccezione delle Filiali di Roma e Milano), con conseguente riallocazione delle risorse; la sperimentazione di una nuova organizzazione del Servizio Amministrazione e Acquisti di Filiale, al fine di realizzare economie di scala nell'impiego delle risorse; il ridisegno di un nuovo modello organizzativo delle strutture Commerciali Territoriali Retail, al fine di massimizzare lo sviluppo e l'efficacia commerciale degli Uffici Postali.

Con l'obiettivo di presidiare i processi di commercializzazione sono state definite, nell'ambito delle Aree Territoriali, le strutture organizzative facenti capo ai Country Manager, alle cui dipendenze sono state inoltre inserite le figure commerciali Business e Retail delle Divisioni Bancoposta e Corrispondenza (circa 900 risorse), individuate al fine di rendere più penetrante ed integrata la presenza sul mercato di Poste Italiane.

Per quanto riguarda il processo di miglioramento della qualità del servizio, è proseguita la sperimentazione del nuovo sistema gestione code, con l'installazione di 420 nuovi apparati di prenotazione del servizio, dei quali oltre 100 già attivati; è stata inoltre aggiudicata la gara per ulteriori 350 apparati, la cui installazione è prevista nei primi mesi del 2004. L'obiettivo è quello di rendere più confortevole la permanenza della clientela all'interno dell'ufficio, dando la possibilità di attendere il proprio turno in spazi appositamente allestiti ed innalzando quindi il livello di qualità percepita; contemporaneamente è possibile monitorare i tempi di attesa. Per cercare di ridurre questi ultimi sono stati inoltre effettuati alcuni interventi strutturali, prima in via sperimentale nelle città di Roma e Milano, e poi estendendoli, nella seconda parte dell'anno, a tutti gli Uffici Postali.

E' stata definita una nuova metodologia di valutazione e rilevazione della Qualità del Servizio, nell'ambito della quale sono state condotte in corso d'anno due indagini conoscitive volte a misurare il potenziale di "relazionalità/proattività" degli Uffici verso il pubblico: la prima ha coinvolto un campione di 850 Uffici, la seconda di 1.347; entrambe hanno fornito indicazioni utili circa percezioni ed aspettative da parte della clientela.

Sono state inoltre avviate iniziative per verificare il livello di qualità offerto alla clientela in relazione ad aspetti tangibili, quali ad esempio l'ordine, la chiarezza di informazioni e la presenza di modulistica, finalizzate allo sviluppo formativo e professionale del personale.

In corso d'anno è stata avviata l'attivazione di nuovi sportelli postali (c.d. *Basic*) abilitati anche all'accettazione di prodotti finanziari quali Vaglia, Bollettini, F23 ed F24. A regime, gli Uffici Postali interessati (quelli con più di 3 sportelli) sono stati 3.728, con l'attivazione di circa 4.443

sportelli a funzionalità ampliata. Si prevede che nel 2004 il numero di tali sportelli possa arrivare a circa 6.500, in funzione delle nuove dotazioni tecnologiche.

Nell'ambito delle azioni sviluppate al fine di ridurre i tempi di erogazione del servizio alla clientela ed i tempi di lavorazione nel back-office presso gli Uffici Postali e le Filiali, si è provveduto all'automazione dei processi riguardanti i libretti postali (convertiti circa 7.000.000 libretti di risparmio), i buoni postali e le pensioni INPDAP, eliminando il rischio di errore umano e garantendo un livello più elevato di controllo.

Per quanto riguarda il segmento *Retail e SOHO (Small Office Home Office)* è stata svolta un'intensa attività commerciale, che ha permesso di conseguire buoni risultati, pur in presenza di un contesto macroeconomico non favorevole. Per gestire tale attività, nel corso dell'anno è stata creata la nuova Direzione Commerciale Retail e SOHO, procedendo ad unificare ed integrare le forze vendita sul territorio.

Positivi i risultati ottenuti nel settore dei servizi finanziari, che rappresentano circa il 70% dei ricavi generati dalla rete degli Uffici Postali, ed in particolare dei prodotti di investimento (Polizze Vita e Obbligazioni), accompagnati dalla conferma della tradizionale forza distributiva realizzata nel settore del Risparmio Postale. In questo settore, con il rinnovo della Convenzione con la Cassa Depositi e Prestiti, gli obiettivi assegnati sono stati pienamente conseguiti, sia per quel che concerne il collocamento sul mercato dei Buoni Postali Fruttiferi, con oltre 11 miliardi di euro di raccolta, sia per il traguardo della raccolta netta sui libretti di risparmio, che ha registrato un incremento di oltre 3,5 miliardi di euro. A questi risultati va aggiunta l'introduzione ed il buon avvio di due nuovi prodotti: il Buono Indicizzato e il Libretto ai Minori.

Allo sviluppo del business legato ai prodotti e servizi finanziari ha contribuito l'attivazione di 820 nuove "Sale Consulenza" (2.900 in totale), dedicate all'offerta di prodotti che si caratterizzano per l'elevato valore aggiunto e per il contenuto "relazionale", consentendo di incrementare il tasso di fidelizzazione della clientela e lo sviluppo del *cross-selling*.

Tra le iniziative commerciali si segnala il lancio di "Postepay", una carta di credito non vincolata all'apertura di conto corrente, l'avvio della campagna promozionale del servizio "Moneygram", il lancio dei servizi "scoperto di conto" e "libretto on-line" per i clienti privati del ContoBancoposta ed il lancio del prodotto PosteAssicura (ramo danni).

Ancora nel segmento Retail e SOHO, e con riferimento ad un mercato complesso come quello dei prodotti postali, caratterizzato da volumi sostanzialmente in contrazione, si evidenzia la tenuta dei prodotti di Corrispondenza, in virtù dei risultati di Posta Prioritaria e Posta Raccomandata, cui hanno contribuito un'intensa attività commerciale ed un attento presidio del

territorio, finalizzati a fronteggiare la pressione competitiva favorita dalla progressiva liberalizzazione del mercato.

Un ruolo chiave, in questo senso, è stato svolto dalla rete PT-Business che, attraverso la gestione dei clienti SOHO, ha prodotto un significativo incremento dei loro consumi. Nel corso del 2003 il sistema PT-Business, con la realizzazione di aree dedicate, è stato esteso a 492 uffici postali, mentre il numero degli uffici interamente dedicati è salito da 6 a 27. I clienti registrati con PT-Business-card ed attivi sono passati da 2.500 a 76.000, mentre sono aumentati sensibilmente i clienti che hanno acquistato più di un prodotto, testimoniando l'efficacia del servizio dedicato e del *cross-selling*. Ancora, nell'ambito del PT-Business è stato lanciato il servizio di *stampa&mailing*, per la comunicazione diretta dedicata alle Piccole e Medie Imprese, ed è stata avviata la commercializzazione delle *Liste indirizzi POSTEL*, che consentono di stampare ed inviare *mailing* pubblicitari e di definire il parco clienti potenziale cui spedire il mailing, organizzando quindi tutte le fasi dell'operazione direttamente dall'Ufficio Postale abilitato. Nel mese di novembre è stata lanciata la vendita a catalogo di prodotti di cartoleria e materiale per ufficio, con buoni risultati.

Una significativa crescita si è registrata nella vendita di prodotti Retail attraverso il canale PT-Shop che, dopo la razionalizzazione della struttura utilizzata nella fase sperimentale, opera oggi con circa 95 punti vendita e con un fatturato in crescita rispetto al 2002. Il Lancio del catalogo PT-Shop ha incrementato le vendite a distanza, diffondendo l'immagine degli Uffici Postali anche come luogo di "order taking" e conseguente servizio di consegna a domicilio.

Soddisfacenti i risultati per la gamma dei prodotti Pacchi e Corriere Espresso, soprattutto se paragonati al trend del mercato. L'aumento dei ricavi, oltre a beneficiare dell'innalzamento dei prezzi di alcuni prodotti del Corriere Espresso, deriva anche da un incremento dei volumi, favorito dall'azione commerciale verso i segmenti retail e small business.

Sul fronte delle Convenzioni, nel mese di aprile è stato lanciato il prodotto "Piccoli Comuni", che ha da subito riscosso un notevole interesse da parte delle Amministrazioni Locali. Il prodotto prevede la gestione in *outsourcing* di servizi amministrativi relativi a istanze comunali, erogati attraverso gli sportelli, la sala al pubblico ed il portalettere, nonché attività d'informazione istituzionale e turistica. A fine 2003 il numero delle convenzioni in essere ha raggiunto quota 260.

Significativi sono i risultati raggiunti con il Servizio di "Casella Postale", in relazione al quale si evidenziano gli sforzi della Rete per potenziare la struttura sul territorio con l'acquisizione, già

avvenuta in corso d'anno, di nuovi casellari modulari e l'avvio, nel mese di giugno, di una gara internazionale per acquistarne ulteriori 600, per un totale di 30.000 caselle.

Per quanto riguarda il segmento *Business*, con l'istituzione nel corso del 2003 della Direzione Commerciale Business, nella quale sono confluite le funzioni commerciali e le risorse già delle strutture commerciali Business delle Divisioni Corrispondenza, BancoPosta e DELP, Poste Italiane ha modificato la metodologia di approccio e presidio del proprio segmento di clientela: da una specializzazione per linee di prodotto si è infatti passati ad una specializzazione per territorio/segmento, con *focus* sul cliente e sullo sviluppo e copertura totale del mercato potenziale.

Seguendo una logica di integrazione organizzativa, sono stati individuati sul territorio, a livello di singola Area Country, i "Responsabili Commerciali Business", con il compito di coordinare, per il target imprese e Pubblica Amministrazione, le attività commerciali territoriali dell'offerta dei prodotti di Corrispondenza, BancoPosta e Pacchi.

Rispetto al 2002 i risultati commerciali hanno evidenziato un'ottima performance.

Per accelerare il processo di new business su prodotti tradizionali a maggior potenziale e sviluppare le strategie di *cross-selling*, nel mese di ottobre è stata lanciata tra i venditori la gara "A tutto gas", relativa alla vendita a nuovi clienti di prodotti di Corrispondenza, BancoPosta e di Call Center. Il buon esito dell'iniziativa è confermato dai 6.000 nuovi clienti e dai circa 7.000 nuovi contratti.

Nel corso dell'anno sono state lanciate diverse attività volte allo sviluppo della struttura commerciale, tra le quali si segnalano:

- il piano di formazione rivolto a tutti i venditori per allineare il know-how sull'intera offerta di Poste;
- l'implementazione di un nuovo sistema di reporting a supporto dell'attività e dei processi decisionali della Direzione Commerciale Business;
- la revisione dei processi commerciali per aumentare la produttività/efficienza della forza vendita;
- la partecipazione a tutte le fasi progettuali del progetto "CRM" del Gruppo Poste.

Sempre con riferimento al segmento Business, in tema di iniziative commerciali volte al lancio di nuovi prodotti di Corrispondenza si evidenzia:

- il lancio dell'offerta dei prodotti di Posta Internazionale, con una campagna di mailing a circa 20.000 aziende ed un piano visite partito nel mese di ottobre che hanno portato alla stipula di 438 nuovi contratti;

- lo sviluppo del servizio pick-up, con un aumento di quasi il 40% del numero clienti;
- la definizione di progetti relativi a nuovi servizi che saranno lanciati nel 2004 per la gestione di attività che aziende e Pubblica Amministrazione tendono ad affidare in outsourcing, quali: la Sala Posta (offerta modulare per la gestione dei servizi di spedizione, protocollo, archiviazione della corrispondenza dei clienti); l'Offerta Utilities (gestione dei contratti presso gli sportelli degli Uffici Postali, lettura contatori, call center, fatturazione e rendicontazione); lo Sportello Province (servizio integrato per la ricezione, gestione e rendicontazione delle pratiche amministrative delle province).

Si segnala inoltre, per i prodotti di Corrispondenza, la stipula di circa 14.000 nuove autorizzazioni/convenzioni.

Per quanto riguarda il BancoPosta, si segnala la stipula degli accordi per la riscossione dei tributi locali ed entrate varie, con un risultato di oltre 3.000 convenzioni in essere al 31 dicembre. Buoni i risultati anche sul fronte dei nuovi conti Bancoposta Imprese, con l'apertura di oltre 10.000 nuovi "Conti BancoPostaImpresa", la stipula di circa 11.000 contratti "BPIOL" (servizio di gestione on-line del conto corrente personale, con accesso ai servizi finanziari di BancoPosta) ed il rilascio di circa 20.000 carte Postamat.

Da menzionare, sul fronte delle nuove iniziative commerciali, l'avvio delle seguenti attività:

- il Progetto "Cross Selling", con l'identificazione del target (clienti Corrispondenza e Pacchi) e l'avvio delle attività commerciali, che hanno permesso di concludere 950 contratti;
- il Servizio "Bonifici Domiciliati", che dal 15 novembre, data di attivazione per tutte le aziende, ha visto disporre circa 14.000 bonifici.

Nell'area Espresso, Logistica e Pacchi è stata avviata la procedura propedeutica al lancio del "Pacco Impresa", con una fase di test volta ad analizzare l'impatto della campagna di vendita dei prodotti SDA sulla clientela business.

Si segnalano infine, tra le iniziative del 2003, la conclusione del contratto con la Provincia di Milano per la gestione in *outsourcing* di servizi di pubblica utilità a favore del cittadino e le trattative in corso in tal senso (circa 40) con altre Province.

Con riferimento all'attività di Recapito, è proseguita l'attività di razionalizzazione della Rete, finalizzata al contenimento dei costi ed al miglioramento della qualità del servizio erogato alla clientela; tra gli interventi effettuati dalla Direzione Recapito si segnalano in particolare:

- il rinnovamento degli Uffici di Recapito Maggiori, attraverso la verifica del corretto

dimensionamento delle risorse necessarie per garantire le attività di smistamento, recapito e supporto;

- la revisione delle zone di recapito, attraverso il riesame della prestazione delle zone stesse;
- la razionalizzazione della Rete di Recapito Corrispondenze, che mira a conseguire una semplificazione delle reti logistiche e a garantire la piena attivazione del modello organizzativo del recapito, riducendo il numero di Uffici Postali che eseguono anche operazioni di recapito; nel 2003 sono stati attuati ulteriori 364 accorpamenti, riducendo il numero degli Uffici con recapito a 5.401.

Per quanto riguarda, infine, l'attività del Call Center, l'introduzione della nuova organizzazione commerciale della Divisione Rete Territoriale, l'esplorazione del mercato, anche attraverso la partecipazione a gare pubbliche (Inpdap, Inps ed altre) ed il posizionamento dell'offerta (competitività/presidio commerciale) hanno fatto sì che, nel corso dell'anno, la Direzione Call Center definisse nuove linee d'offerta e partnership con altre società. Due, in particolare, le iniziative che hanno caratterizzato il 2003: la Linea di offerta Call Center per i Comuni e la Linea servizi Direct Marketing Integrato, definita in collaborazione con Postel.

Tra le principali iniziative di mercato dell'anno 2003 si segnalano in particolare quelle relative a servizi erogati o proposti ad importanti attori di mercato, come INPS, Dipartimento per l'Innovazione Tecnologica, Ministero dell'Istruzione, Università Bocconi e altri.

Nel corso dell'anno sono stati inoltre implementati i primi servizi "evolutivi", sia nell'ambito del Portale 830.160 (consegna a domicilio di raccomandate ed assicurate, tracciatura automatica delle spedizioni, campagne di telemarketing), sia nell'ambito dei servizi specializzati (Mondo BancoPosta, Bancoposta Imprese, Banca Telefonica).

Ciò lascia intravedere il nuovo posizionamento del Call Center come "canale commerciale" integrato con quello degli Uffici Postali e del Recapito, destinato a veicolare, con modalità innovative, l'offerta dei prodotti e servizi della Rete.

## 6. LE RISORSE UMANE

### 6.1 L'ORGANICO

Il personale del Gruppo Poste Italiane al 31 dicembre 2003 è pari a 146.830 unità impiegate a tempo indeterminato (esclusi i dipendenti "comandati" presso Amministrazioni ed Enti Pubblici e i sospesi non retribuiti di cui si dirà nel prosieguo).

L'organico di Poste Italiane S.p.A. al 31 dicembre 2003 conta n. 144.384 unità impiegate a tempo indeterminato escluse n. 308 risorse "comandate" presso Amministrazioni ed Enti Pubblici e n. 359 risorse sospese non retribuite. La Società si avvale, inoltre, di personale a tempo determinato che, alla data del 31 dicembre 2003, è pari a 6.362 unità (di cui 2.745 con contratto di apprendistato e 3.617 con contratto a tempo determinato) e di risorse interinali, attraverso la fornitura di lavoro temporaneo che, nell'esercizio, ha impiegato mediamente 2.000 risorse (1.651 al 31 dicembre 2003).

Le informazioni relative al personale delle società del Gruppo in attività al 31 dicembre 2003 sono riportate nel Capitolo 8.

Di seguito è riportata una tabella con l'andamento di alcuni indicatori di produttività del Gruppo.

| Anno | Ricavi da mercato (*)<br>(in milioni di euro) | n° medio dipendenti<br>(**) | Costo del lavoro (*)<br>(in milioni di euro) | Costo del lavoro rapportato ai ricavi | Ricavi per addetto<br>(in migliaia di euro) |
|------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1998 | 5.638                                         | 183.920                     | 5.268                                        | 93%                                   | 30,7                                        |
| 1999 | 5.922                                         | 179.725                     | 5.149                                        | 87%                                   | 33,0                                        |
| 2000 | 6.316                                         | 173.855                     | 5.072                                        | 80%                                   | 36,3                                        |
| 2001 | 6.747                                         | 166.452                     | 4.926                                        | 73%                                   | 40,5                                        |
| 2002 | 6.998                                         | 160.427                     | 4.951                                        | 71%                                   | 43,6                                        |
| 2003 | 7.430                                         | 157.341                     | 4.963                                        | 67%                                   | 47,2                                        |

Il valore dei ricavi da mercato non include i compensi da Stato per il Servizio Universale, le integrazioni tariffarie per l'editoria e gli invii elettorali; i ricavi delle varie annualità sono stati resi omogenei.

(\*) Esclusi costi e recuperi per personale comandato.

(\*\*) Compreso il personale a tempo determinato e le risorse interinali ed escluso il personale comandato ed il personale sospeso.

### 6.2 L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

L'attività formativa condotta nel 2003 è stata sviluppata nel pieno rispetto degli obiettivi di programma e secondo un principio di diversificazione delle iniziative in funzione dei destinatari

- popolazioni 'chiave', target specifici - dando adeguata priorità a quelle finalizzate a sviluppare le competenze funzionali al conseguimento di risultati di eccellenza nei diversi business aziendali, in termini sia di qualità del servizio e della relazione col cliente, sia di ricavi.

Alla data del 31 dicembre 2003 sono state realizzate iniziative formative per un volume complessivo di attività pari a 492.005 giornate/uomo, dato in linea con la previsione per il triennio 2003/2005 di 1.500.000 giornate di formazione.

La ripartizione delle attività fra le diverse aree organizzative ed i diversi livelli di inquadramento è riportata nella tabella che segue:

|                          | Progetti<br>Servizi<br>Postali | Progetti<br>BancoPosta | Progetti<br>Rete | Progetti<br>Funzioni<br>Centrali | Totale  |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------|----------------------------------|---------|
| Aree Operative e di Base | 39.800                         | 4.886                  | 306.305          | 950                              | 351.941 |
| Quadri                   | 380                            | 520                    | 136.136          | 2.500                            | 139.536 |
| Dirigenti                | 21                             | 47                     |                  | 460                              | 528     |
| Totale                   | 40.201                         | 5.453                  | 442.441          | 3.910                            | 492.005 |

Nel corso del 2003 è proseguita la realizzazione del corso per Operatori di sportello "Il gestore del cliente" con l'erogazione di 9.997 giornate di formazione, oltre a sessioni di autoistruzione, fornite con la modalità dei permessi studio e circa 25.000 partecipazioni.

Altro importante percorso formativo avviato nell'esercizio è stato il "Progetto Ariete", destinato a 7.000 Direttori di Ufficio Postale (di cui 1.000 già coinvolti nel 2003) e finalizzato a sviluppare e rafforzare le capacità relazionali e commerciali verso un segmento di clientela ad alto potenziale commerciale: PMI-SOHO.

Ha preso avvio, nel mese di settembre, il piano formativo per la struttura 'Corporate Account Manager' avente l'obiettivo di sviluppare un modello relazionale evoluto ed omogeneo per la 'comunità professionale' che si interfaccia con i clienti dimensionalmente più significativi di Poste Italiane.

Particolare rilievo hanno avuto, tra gli altri:

- il progetto "PT Business" finalizzato a supportare l'implementazione, in tutto il territorio nazionale dell'apertura dei relativi specifici Uffici, Aree e Sportelli;
- la formazione del personale del Call Center Unico (Consulenti e Tutor);
- i progetti formativi destinati al "Servizio Assistenza Clienti"; agli esperti dei sistemi di meccanizzazione; ai "Servizi Finanziari";
- il progetto "PICO" (formazione su Microsoft Access e su gestione dei Gruppi di Apprendimento) per la Direzione Internal Auditing, prima esperienza di attività formativa in modalità blended learning, a contenuto sia tecnico-specialistico che comportamentale.