

obblighi normativi⁵ prevedono la costituzione di apposite società per l'esercizio di attività che si differenzino espressamente da quelle previste dall'oggetto sociale della controllante.

Tale condizione, però, ai fini di una sana e produttiva gestione imprenditoriale, impone il possesso, in capo alle nuove società, di caratteristiche tali da potersi confrontare efficacemente con il mercato esterno.

L'ultimo aspetto su cui si ritiene di dover soffermare l'attenzione attiene ai controlli, siano essi costituiti da attività deputate alla verifica dell'efficienza ed efficacia dei cicli industriali, che da quelle improntate ai principi del controllo interno e della verifica di conformità normativa.

Gli eventi che hanno insidiato la stabilità del mondo bancario e l'equilibrio delle divisioni di *investment banking*⁶ dei grandi gruppi, hanno determinato un cambio di fronte negli indirizzi strategici e commerciali in questo settore, laddove, a differenza di precedenti piani che favorivano obiettivi di crescita dei volumi d'investimento e di redditività dei margini di intermediazione, le aziende stanno, attualmente, privilegiando politiche tese a tutelare il proprio livello di credibilità e correttezza nei confronti della clientela, da conseguire proprio mediante la salvaguardia degli interessi di quest'ultima.

Da ciò è discesa la necessità di potenziare tutti i sistemi di controllo interno, ivi compresi quelli di verifica della conformità alle disposizioni normative e tutti gli interventi finalizzati al presidio ed alla gestione dei rischi.

Come più ampiamente descritto al successivo capitolo 12, Poste italiane spa, anche in ossequio alla normativa vigente, ha organizzato dette attività mediante proprie strutture interne.

Questo tipo di impostazione trova rispondenza anche nelle due società del Gruppo interessate ai comparti assicurativo e d'intermediazione finanziaria, vale a dire Poste Vita spa e BancoPosta Fondi spa SGR (società di gestione del risparmio), le quali hanno imperniato detta operatività su omologhe strutture⁷, con la finalità di attivare gli specifici sistemi di presidio.

Comunque, nei confronti delle società controllate, la schedulazione ed esecuzione delle attività di *audit* e delle connesse verifiche (c.d. *follow-up*)

⁵ Legge 287/90, art. 8

⁶ Il termine indica l'insieme di attività finalizzate all'offerta di servizi finanziari ad aziende, istituzioni pubbliche ed istituzioni finanziarie.

⁷ Per Poste Vita spa *Internal Auditing, Compliance e Chief Risk office*; per BancoPosta Fondi spa SGR *Internal Auditing, Compliance, Financial Risk e Operational Risk*.

finalizzate a testare l'efficacia degli interventi correttivi di eventuali anomalie riscontrate, vengono espletate dalle strutture della Capogruppo su tutti i loro processi industriali e contabili, anche se il 2008 ha visto tali attività estendersi solo parzialmente nei confronti delle medesime; le prossime programmazioni si prefiggono un maggiore impegno, con lo scopo di raggiungere una maggiore copertura.

Ad ogni modo, nel corso dell'esercizio analizzato dal presente referto, le verifiche effettuate hanno permesso di rilevare "alcune aree di miglioramento", riferibili, in taluni casi, ai processi dedicati alle attività di approvvigionamento, in altri alla vera e propria strutturazione dei sistemi di controllo a livello gestionale ed operativo.

Nella disciplina connessa con il controllo e la regolamentazione della sicurezza dei mercati finanziari, rientrano anche le disposizioni emanate con la legge 262, del 28 dicembre 2005, le quali prevedono, tra l'altro, l'istituzione della figura del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Tra le società controllate da Poste italiane spa, tale figura, già formalizzata nel corso del 2007 in Poste Vita spa e a Postel spa, è stata istituita anche in seno a SDA Express Courier spa.

4.2 Interventi finanziari della Capogruppo

Sul presente argomento la "Relazione sulla gestione 2007" aveva esteso il proprio resoconto anche ad alcune operazioni di ricapitalizzazione deliberate nella prima parte del 2008, come quelle nei confronti delle controllate Mistral Air srl e Poste Mobile spa, per importi pari a 3,4 mln e a 7 mln di euro per la prima, e di 10 mln di euro per la seconda.

Con riferimento al secondo finanziamento di 7 mln di euro concesso a Mistral Air srl nel corso del 2008, si rammenta che la Controllante aveva stabilito che l'erogazione avvenisse con una tempistica differita, assoggettando lo svincolo della seconda ed ultima *tranche*, pari a 3 mln di euro, alla presentazione di un nuovo piano strategico (Paragrafo 4.2 della Relazione 2007), cosa che è avvenuta nel corso dell'Assemblea ordinaria dei soci in data 18 febbraio 2009.

Per quanto riguarda, invece, Poste Mobile spa, si evidenzia che, oltre all'erogazione riferita nello scorso referto (paragrafo 4.2), una seconda operazione di ricapitalizzazione (autorizzata nel marzo 2009) si è resa

necessaria per supportare una gestione, che al termine dell'esercizio 2008⁸ ha registrato un margine negativo di 16 mln di euro, a causa di onerosi impegni finanziari connessi con le fasi di avviamento industriale. Il nuovo contributo assomma a 13,5 mln di euro.

Si rileva, inoltre, un intervento di ricapitalizzazione a beneficio della neo-costituita Poste Voice spa.

L'operazione autorizzata nell'ottobre del 2008 dalla Capogruppo, che ne possiede il controllo totale, è stata sollecitata dal risultato negativo, pari a 68,7 mila euro, registrato allo scadere del terzo trimestre, che determinando la riduzione di un terzo del capitale iniziale (pari a 120 mila euro), ha configurato la fattispecie prevista dall'art. 2447 del cod. civile (riduzione del capitale al di sotto del minimo legale). Il contributo, mirato a coprire la perdita, ricostituire il capitale sociale e dotare la società di una risorsa finanziaria suppletiva, è stato di 199 mila euro.

4.3 Nuove iniziative industriali ed evoluzione dell'attività consortile

4.3.1 La seconda metà del 2007 ha visto la nascita di numerosi progetti industriali; il più importante attiene alla commercializzazione dei servizi di telefonia mobile avviato, a partire dall'ultimo trimestre dell'anno, mediante PosteMobile spa.

A tale operazione ha fatto seguito la costituzione del Consorzio per i servizi di telefonia mobile Scpa (51% Poste italiane spa, 49% PosteMobile spa), il cui oggetto sociale prevede "la fornitura dei servizi di telefonia mobile per l'utenza aziendale di Poste italiane"; la stessa, autorizzata nel corso dell'adunanza del CdA della Capogruppo nell'ottobre 2007, trae motivazione dall'esigenza, per Poste italiane spa, di dotarsi di un veicolo societario finalizzato a fornire i servizi di telefonia mobile esclusivamente alle utenze del Gruppo⁹.

Nella precedente Relazione è stata già segnalata la creazione della

⁸ Sugli aspetti gestionali di Poste Mobile spa si riferirà, più dettagliatamente, nel paragrafo dedicato (12.2.5.3)

⁹ Secondo il D. L.vo 12.4.2006, n. 163 "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle Direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE", per tale tipologia di fornitura vige l'obbligo di ricorso a gare ad evidenza pubblica; la stessa normativa contempla, però, una deroga a tale vincolo, nei casi in cui una società, in qualità di Ente aggiudicatore (in questa circostanza Poste italiane spa), faccia ricorso "ad una associazione o consorzio o a un'impresa comune aventi personalità giuridica, di cui l'ente faccia parte, purché siano stati costituiti per svolgere le attività di cui trattasi per un periodo di almeno tre anni e che il loro atto costitutivo preveda che gli enti aggiudicatori che la compongono ne facciano parte almeno per lo stesso periodo".

controllata Poste Energia spa (posseduta al 100% da Poste italiane spa con un capitale sociale di 120.000 euro), il cui oggetto sociale prevede "l'approvvigionamento di energia elettrica sul sistema elettrico nazionale per la copertura dei fabbisogni di Poste italiane spa e delle società controllate"; l'operazione è stata autorizzata nel dicembre 2007, ma formalizzata nel febbraio 2008.

Al termine dello scorso esercizio, la medesima aveva registrato un risultato gestionale pari a 0,06 mln di euro, mentre è salito a 0,23 mln il margine netto conseguito a consuntivo 2008.

Tra le attività societarie varate nel 2008, va menzionata anche quella di Poste Voice spa, che basa il proprio mandato sulla *fornitura di servizi collegati all'informatica e telematica, alla gestione elettronica dei documenti, alla fornitura di servizi internet, di contact center e di marketing diretto*.

Secondo i programmi della Capogruppo, il previsto ricorso all'*outsourcing* porterà al totale svincolo di numerose unità di Poste italiane spa, da riallocare all'interno degli Uffici Postali, ovvero ad attività per le quali non è previsto il ricorso a mano d'opera esterna.

Tale passo costituisce una delle fasi attuative del progetto che, negli intendimenti della Controllante, porterà alla riorganizzazione delle attività di *contact center*, che, dal 2002 ad oggi, sono state gestite con il contributo dei consorzi ordinari ad attività esterna Poste Link, Poste Contact e Poste Welfare.

Nel presente quadro progettuale si inseriscono gli interventi presentati, e deliberati, in occasione della seduta consiliare di Poste italiane spa in data 26 gennaio 2009. I medesimi sono stati articolati in un apposito piano di riassetto e così riassumibili:

- fusione per incorporazione del Consorzio Poste Contact nel Consorzio Poste Link, che nel novembre 2008 è divenuto Società consortile a responsabilità limitata (Scl), pervenendo, così, alla condizione di consorzio stabile¹⁰;

¹⁰ Il **consorzio** è un'aggregazione volontaria legalmente riconosciuta che coordina e regola le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività di imprese o enti pubblici.

Per consorzi stabili si intendono quelli in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 40 legge 163/06, che siano formati da non meno di tre consorziati che decidendo autonomamente (decisione assunta dai rispettivi organi deliberativi), abbiano stabilito di operare in modo congiunto nel settore dei contratti pubblici di lavori, servizi, forniture, per un periodo di tempo non inferiore a cinque anni. A tal fine il consorzio stabile costituisce una comune struttura di impresa.

Per consorzi ordinari si intendono, invece, quelli appositamente costituiti per la partecipazione ad

- scioglimento e messa in liquidazione del Consorzio Poste Welfare, al termine della proroga del progetto, concessa dal *Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali* oltre la scadenza dell'accordo primario, avvenuta alla fine di dicembre 2008.

Con riferimento a Poste Link, la rinnovata forma societaria è stata concepita per mettere la medesima in grado di accedere adeguatamente, sotto il profilo formale e giuridico, allo specifico settore di mercato, in conformità alla vigente normativa in materia di gare e di *antitrust*.

In proposito, questa Corte auspica che tale operazione possa contribuire nella maniera più adeguata, sia ad ottimizzare le procedure d'acquisto, sanando taluni fattori critici emersi in sede di *auditing*, riconducibili ad incertezze circa la corretta applicazione della normativa di settore, che a rendere tali attività il più possibile consone alle varie esigenze organizzative del Gruppo.

4.3.2 La gestione 2008 ha anche visto, nel mese di febbraio, la ratifica definitiva di Italia Logistica srl; la nuova società, nata dalla cooperazione di SDA Logistica srl, indirettamente controllata dalla Capogruppo attraverso SDA Express Courier spa, e di Omnia Logistica, proveniente dal Ramo d'azienda FS Logistica spa, si propone la gestione dei servizi di logistica integrata. Il capitale sociale è suddiviso in misura paritaria tra le due dirette controllanti (SDA Express Courier spa e FS Logistica spa).

Proprio tale impostazione nell'assetto societario aveva indotto il Magistrato delegato al controllo, in concomitanza con le fasi preliminari all'operazione, a sollecitare una verifica del grado di affidabilità degli accordi alla base dei patti parasociali della *joint-venture*, considerato che una precedente analoga esperienza non aveva avuto, per Poste italiane spa, sviluppi particolarmente felici, sia sotto il profilo finanziario, che della *governance*¹¹.

Sull'andamento della medesima si riferirà più estesamente nei paragrafi dedicati ai servizi postali e logistici della presente Relazione.

una specifica gara o procedura. In questo caso si determina responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante. La durata di questa tipologia di consorzio è fissata sulla base della durata del progetto o dell'assolvimento di tutti gli impegni contrattuali previsti.

¹¹ Si fa riferimento ai rapporti decisamente poco coesi tra Postel spa e ILTE spa, soci paritetici di Postel Print spa, divenuti ancor più problematici all'atto dell'acquisizione, da parte di Postel spa, della residua quota societaria, dalla menzionata ILTE (aprile 2004). Esorbitante è stato l'onere sostenuto per tale acquisizione, considerato il divario tra il valore iniziale della quota dell'ex socio, stimato in 25 mln di euro, e quello dell'acquisto, sostenuto da Postel spa, pari a 93,6 mln di euro (referti della Corte dei Conti sulle gestioni 2003 e 2004 di Poste italiane spa).

E', comunque, questa l'occasione per raccomandare un attento presidio sulla evoluzione della neo-istituita società, la quale, come noto, opera in un settore che si confronta da tempo con molti fattori critici; ciò è suffragato dal fatto che gli stessi grandi operatori internazionali, sia europei (DHL in Germania, TNT in Olanda) che statunitensi (UPS e FedEx), sono stati costretti a rivedere le proprie strategie.

La diminuzione dei beni trasportati e la tipologia di prodotto scelto dalla clientela, che si è tarata su servizi più economici, a causa del rallentamento economico e della frenata del commercio internazionale, hanno, difatti, contribuito fortemente ad una revisione dei piani previsionali, obbligando le aziende a riconsiderare in ribasso fatturati e rendimenti, nonché a rinunciare perfino alla propria presenza sui mercati d'oltreoceano, come nel caso della tedesca DHL.

4.3.3 Nei precedenti referti, già a partire dal 2003, si è più volte fatto cenno alla quasi totale mancanza di capacità competitiva da parte di Poste Tutela spa, i cui ricavi da mercato esterno registrati dalla stessa hanno sempre rappresentato una minima parte del suo fatturato.

Allo stato, si ritiene che le suddette condizioni non siano ravvisabili nemmeno per la controllata Poste Tributi, nei cui confronti è stata a suo tempo ratificata la trasformazione in *società consortile per azioni*, con un conseguente impegno finanziario di 1,79 mln di euro, da parte della Capogruppo, al fine di adeguare il capitale sociale alla nuova forma societaria (paragrafo 4.2 della Relazione sulla gestione 2007).

In tale lasso di tempo, la società consortile non ha mai iniziato una vera e propria operatività, limitandosi ad una assidua analisi progettuale.

Solo ad iniziare dalla gestione 2008, la medesima ha realizzato ricavi da mercato esterno, per servizi resi ad alcuni Enti locali; gli stessi rappresentano il 5% del totale dei profitti, mentre il rimanente 95%, pari a 1,9 mln di euro, é frutto del contributo dei soci consorziati, ovviamente in ragione della propria quota partecipativa (Poste italiane spa 70%, Postecom spa 10%, Postel spa 10% e la società esterna Cedacri spa 10%).

Il Consorzio, che nel frattempo sta rielaborando i propri piani commerciali e tariffari, anche alla luce della mutata regolamentazione delle attività di riscossione, dovrà tener conto, nella selezione delle prossime iniziative, dei programmi già predisposti dalla Società a totale capitale pubblico, Equitalia

spa, che pongono precise condizioni e limitazioni, di mercato e di azione, alle attività di altri soggetti.

Nel marzo 2008 Poste italiane spa ha avviato un progetto in collaborazione con ElsagDatamat – azienda del Gruppo Finmeccanica, in esito ad una gara internazionale indetta da *Egypt Post*.

Il programma, di largo respiro, prevede l'importazione, nel settore postale egiziano, dei modelli di business e della tecnologia adottati da Poste italiane spa per la gestione dei servizi postali e logistici e finanziari, nonché dei sistemi di comunicazione, che contemplano anche l'implementazione dei servizi di pagamento a mezzo cellulare, sulla scorta delle funzioni introdotte dalla controllata Poste Mobile spa; alla citata ElsagDatamat è, invece, demandata la produzione dei sistemi e delle piattaforme tecnologiche necessari. All'epoca della pubblicazione del bando (luglio 2006), il valore dell'attività quotava a circa 1,4 mln di euro; il progetto si avvale sia dei finanziamenti dello stesso Governo egiziano, che di capitali messi a disposizione dall'Unione Europea.

4.4 Emolumenti erogati agli Amministratori ed ai Sindaci delle società del Gruppo

Per il 2008, si segnala il recepimento da parte di Poste Vita spa, in occasione del rinnovo del proprio Consiglio di amministrazione (giugno 2008) dell'art. 3, comma 14 della Legge finanziaria 2008, che sancisce il divieto, relativamente alle società a controllo diretto di amministrazioni statali di *"nominare, nei consigli di amministrazione o di gestione, amministratori della società controllante, a meno che non siano attribuite ai medesimi deleghe gestionali a carattere permanente e continuativo ovvero che la nomina risponda all'esigenza di rendere disponibili alla società controllata particolari e comprovate competenze tecniche degli amministratori della società controllante"*. Il medesimo comma, come noto, prevede, in caso diverso, che gli emolumenti rivenienti dalla partecipazione agli organi della società controllata vengano, comunque, riversati alla società controllante.

Circa l'ammontare dei costi sostenuti, nell'esercizio 2008, per gli emolumenti agli amministratori e sindaci delle società controllate in base agli incarichi ricoperti, si rileva una sostanziale stabilità degli stessi che, al netto dei *quantum* propri della Capogruppo, si attestano rispettivamente a 1,8 e 1,2 mln di euro.

5 REGOLAZIONE E SVILUPPO DEL MERCATO POSTALE

5.1 La nuova Direttiva

La Terza Direttiva 2008/6/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 febbraio 2008 (GU L 52 del 27/2/2008), disciplina il pieno completamento del mercato interno dei servizi postali entro il 31 dicembre 2010 abolendo i diritti esclusivi e garantendo un livello comune di servizio universale per tutti gli utenti.

Dal 2011 gli Stati membri - ad eccezione di alcuni specificamente indicati¹² per i quali il termine di recepimento è stabilito al 31 dicembre 2012 - saranno tenuti a garantire il servizio universale tutti i giorni lavorativi o come minimo cinque giorni a settimana, anche attraverso la designazione di una o più imprese in qualità di fornitori di tale obbligo, ma non potranno assicurare né mantenere in vigore diritti speciali o esclusivi per la fornitura di servizi postali. La direttiva, inoltre, al fine di finanziare il servizio universale su tutto il territorio, offre agli Stati membri l'opportunità di scegliere, fra una lista di possibili opzioni, le misure adottabili per coprire i costi netti rimanenti tra cui compensazioni statali, appalti pubblici, fondi di compensazione e ripartizione dei costi tra più operatori o tra operatori e utilizzatori.

L'abolizione del monopolio postale rappresenta la fase finale di un lungo percorso di riforma avviato dalla direttiva 97/67/CE¹³, modificata dalla successiva 2002/39/CE, che ha già portato all'apertura di ampi settori del mercato postale nell'Unione Europea. La gradualità del cambiamento e l'adozione di misure atte a garantire la tutela dei diritti dei singoli cittadini, indipendentemente dalla situazione economica, sociale o geografica, sono alla base del concetto di liberalizzazione.

5.2 Applicazione della Direttiva e impatto nel mercato europeo

Tutti gli Stati membri hanno recepito le direttive comunitarie mediante atti legislativi in materia postale, tuttavia per la piena attuazione del mercato unico rivestono notevole importanza l'applicazione pratica delle disposizioni e l'impatto sugli operatori del settore.

¹² Cipro, Grecia, Lituania, Lettonia, Lussemburgo, Malta, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Ungheria.

¹³ Direttiva 97/67/CE (GU L 15 del 21/1/98) del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 dicembre 1997 concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio; direttiva 2002/39/CE (GU L 176 del 5/7/2002) del 10 giugno 2002 che modifica la direttiva 97/67/CE per quanto riguarda l'ulteriore apertura alla concorrenza dei servizi postali comunitari.

Va osservato che l'art. 23 della seconda direttiva postale (2002/39/CE) impone alla Commissione europea di presentare "ogni due anni" al Parlamento e al Consiglio una relazione sullo stato di avanzamento dell'applicazione della direttiva postale vigente che contenga notizie circa gli sviluppi del mercato europeo.

In tale quadro, il quarto rapporto della Commissione europea (COM 884) del 22 dicembre 2008 illustra i principali sviluppi intervenuti in ambito postale nel periodo 2006- 2008 e offre una visione d'insieme dei mercati postali europei con informazioni sugli aspetti del lavoro e sulla qualità dei servizi.

Nel biennio di riferimento, nonostante un miglioramento della qualità del servizio sempre più orientato a soddisfare i bisogni della clientela, la Commissione evidenzia un lento progresso nell'apertura del mercato. Infatti, rileva una disuguaglianza nelle iniziative adottate dai vari Stati membri in ordine allo stato di attuazione della direttiva.

Tale circostanza emerge in modo emblematico dal confronto tra due nazioni: da un lato la Germania che ha completato l'apertura del mercato postale dal 1° gennaio 2008 ed è, insieme a Finlandia, Svezia e Regno Unito, tra gli Stati che hanno abolito il "settore riservato"¹⁴ in anticipo rispetto ai termini fissati dalla direttiva; dall'altro i Paesi Bassi che, al contrario, hanno rinviato a tempo indeterminato l'apertura del proprio mercato, fissata entro il 2008, presentando motivazioni di carattere economico e politico.

Nel rapporto la Commissione segnala che l'ingresso di nuovi operatori sul mercato risulta rallentato da una serie di ostacoli "*giuridici e strategici*" che causerebbero disparità delle condizioni per una piena liberalizzazione. Vengono annoverati fra tali impedimenti: l'effetto distorsivo delle esenzioni IVA a favore degli operatori storici; la mancanza di accesso alle cassette postali da parte di operatori concorrenti; la definizione e il finanziamento del servizio universale poiché, in alcuni Stati, le procedure di autorizzazione e di licenza, e relative condizioni, non vengono regolate da una chiara normativa¹⁵.

¹⁴ Il *settore riservato* è costituito da servizi postali riservati al fornitore o ai fornitori del servizio universale nella misura necessaria ad assicurare la fornitura del servizio universale. Questi servizi sono limitati alla raccolta, allo smistamento, al trasporto e alla consegna di invii di corrispondenza interna e di corrispondenza transfrontaliera in entrata, anche tramite consegna espressa, nell'ambito di definiti limiti di peso e di prezzo.

¹⁵ "...come ad esempio in Finlandia dove un operatore che richiede la licenza è obbligato a fornire un servizio universale completo o a pagare una speciale tassa, compresa tra il 5 e il 20% del fatturato annuo".

La concorrenza, pertanto, ha continuato a progredire ma a un ritmo più lento del previsto, poiché un'ampia quota del mercato postale continua ad essere riservata agli operatori postali storici.

5.3 Andamento del mercato - confronto tra i principali operatori europei

Il peso delle disposizioni comunitarie ha indotto gli operatori storici a reagire allo sviluppo della concorrenza modernizzando le proprie attività e operando riorganizzazioni importanti per aumentare l'efficienza e fornire servizi più rispondenti ai bisogni del mercato e della clientela.

Diverse sono le forze che agiscono oggi sull'industria postale, tra queste il calo della posta tradizionale, per un effetto di sostituzione della comunicazione cartacea con i servizi on-line, e la crescita della posta commerciale, del direct marketing e del corriere espresso internazionale.

In risposta a tali pressioni tutti i maggiori operatori, nonostante differenze strutturali, hanno attuato una strategia di diversificazione del business coadiuvati da nuove tecnologie che consentono di sviluppare nuovi prodotti e adottare soluzioni integrate di servizi che spesso esulano dalla logica postale (telefonia, assicurazioni, servizi finanziari).

Un confronto tra i principali operatori europei offre una visione del loro posizionamento strategico.

La trasformazione è evidente in alcuni mercati interni quali Italia e Francia dove Poste italiane spa e La Poste si affermano decisamente nei servizi finanziari; in Germania e Olanda, DHL e TNT si mostrano leader continentali nel corriere espresso, mentre in Danimarca e Svezia si fa leva sulla fusione di imprese di piccole dimensioni per fronteggiare la pressione competitiva.

La condotta seguita da Poste italiane spa negli ultimi anni ha puntato soprattutto ad un progressivo consolidamento della rete fisica (sportelli postali) ritenendola in grado di valorizzare le potenzialità dell'azienda e di aprire nuove attività remunerative. La Società ha ampliato la propria *mission* storica entrando nel settore finanziario e assicurativo, nella logistica, nell'informatica e, recentemente, nella telefonia mobile.

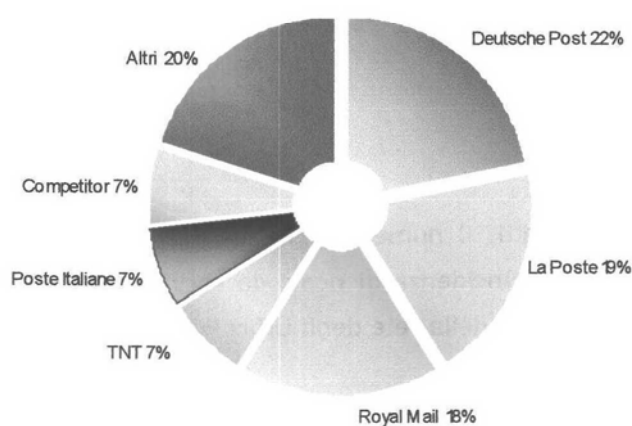
Questa scelta strategica viene sostenuta da vari riconoscimenti internazionali e da giudizi positivi espressi di recente anche dall'agenzia di rating Standard & Poor's.

Detta agenzia, nella sua analisi di valutazione (del febbraio 2008) sulla stabilità finanziaria e capacità di generare profitti dei quattro principali

operatori europei - Deutsche Post, TNT, La Poste e Poste italiane spa -, seleziona il modello di business italiano come quello che avrà maggior futuro tra gli operatori europei per la capacità di diversificare le attività e di mantenere forte la presenza sul territorio.

Figura 5.1

*Quote di mercato dei principali operatori postali europei**

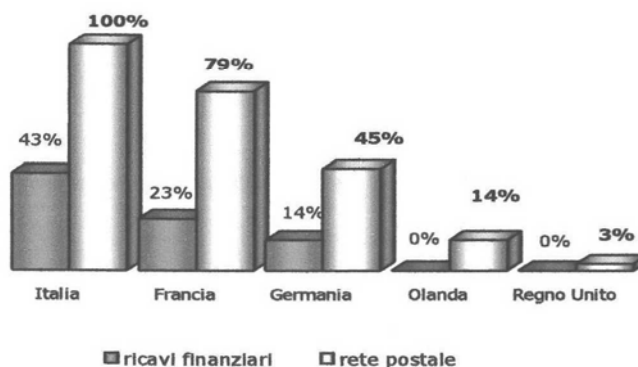


Dati Standard & Poor's

* Dal gruppo esaminato sembra esclusa l'inglese Royal Mail che pur detenendo una quota di mercato del 18% e operando in un mercato già liberalizzato dal 2006, non è stata in grado di mantenere la competitività rispetto ai nuovi operatori, che si sono ritagliati spazi di mercato più remunerativi, riducendo sia i volumi di posta che la qualità del servizio.

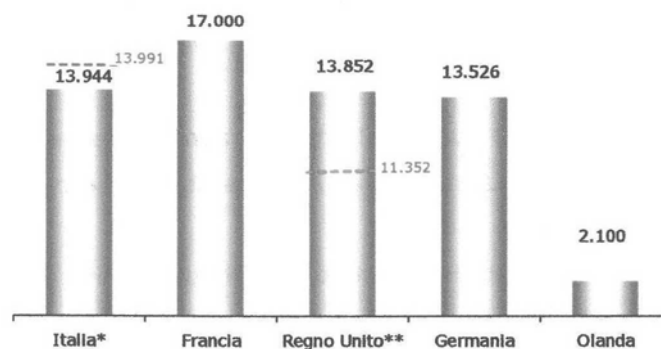
Diversificare, secondo quanto riferito nel rapporto dell'agenzia, ha significato raggiungere una posizione rilevante e una stabilità economica garantita dal settore finanziario.

Tra i fattori che hanno determinato il risultato positivo viene considerato un elemento importante la dotazione infrastrutturale che copre capillarmente il territorio. Attualmente, come è visibile nel grafico che segue (Fig. 5.2), Poste italiane spa è l'unica tra gli operatori europei a possedere e gestire direttamente il 100% della rete di sportelli, seguita da La Poste francese che ne detiene circa l'80%. Chi non ha puntato sui servizi finanziari tende a esternalizzare la gestione della rete, come avviene in Olanda e Regno Unito dove la stragrande maggioranza degli uffici viene gestita da terzi (cartolerie, supermercati, distributori).

Figura 5.2*Incidenza dei ricavi da servizi finanziari e uffici a gestione diretta*

Fonte: Poste Italiane

Se si considera, infatti, il numero degli sportelli postali si intuisce che gli operatori con elevata incidenza di ricavi da servizi finanziari sono quelli che mantengono il controllo della rete degli Uffici Postali (Fig.5.3).

Figura 5.3*La rete fissa degli uffici*

* In Italia nel 2008 sono stati aperti altri 47 Uffici Postali.

** Nel Regno Unito nel 2008 sono stati chiusi 2.500 uffici.

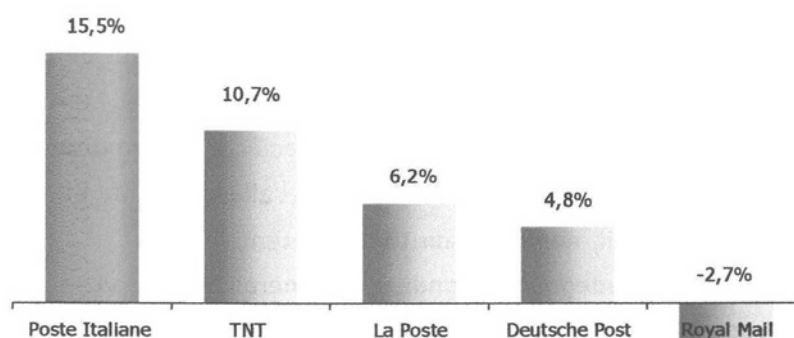
Fonte: Poste Italiane dati 2008

La distribuzione alternativa di servizi ha inciso, con dinamiche diverse da paese a paese, sui risultati di tutte le imprese con un impatto anche sui margini di profitto. La politica di diversificazione finalizzata al recupero di redditività ha generato effetti positivi soprattutto per Poste Italiane spa per la quale il rapporto EBIT/Ricavi totali (Fig.5.4) è stato, nel 2007, del 15,5%

rispetto al 10,7% di TNT Group, al 6,2% di La Poste e al 4,8% di Deutsche Post.

Figura 5.4

Ebit e redditività nel confronto internazionale



Fonte: Poste Italiane dati 2007

I diversi segmenti di business influiscono in modo diverso sulla redditività dei singoli operatori europei: Royal Mail è prevalentemente focalizzata sulla corrispondenza, TNT e DP sono più concentrati sulla logistica, corriere espresso e pacchi, mentre Poste Italiane spa e La Poste, pur riconoscendo alla corrispondenza un ruolo importante, tendono a puntare su attività non strettamente collegate ai servizi postali.

Il buon risultato ottenuto da Poste Italiane spa, originato dai servizi alternativi, è significativo dal punto di vista aziendale ma poco rilevante per la clientela, preoccupata soprattutto per la qualità e i costi del servizio postale.

Nonostante le innovazioni la Società continua ad essere percepita come impresa di corrispondenza in cui si accentra l'interesse dell'opinione pubblica, attenta ad ogni alterazione nello svolgimento del servizio (dalle tariffe alla rimozione di cassette postali, allo spostamento di una sede, alla chiusura degli sportelli durante l'estate).

5.4 Servizio postale in Italia

Nel corso del 2008 il settore postale è stato interessato, oltre che dall'approvazione definitiva da parte del Parlamento europeo della Terza

Direttiva (vedi par. 5.1), dalla sottoscrizione, nel settembre 2008, del Contratto di Programma 2006-2008 tra il Ministero dello Sviluppo economico di concerto con il MEF e Poste italiane spa.

Il Ministero dello Sviluppo Economico e Poste italiane spa hanno avviato, a novembre 2008, le prime attività per la predisposizione dello schema di Contratto di Programma 2009-2011.

Con Decreto del 1° ottobre 2008 del Ministero dello Sviluppo Economico sono state approvate le nuove "Condizioni per l'espletamento del servizio postale universale", in vigore dal 14 novembre 2009. Le condizioni regolano l'espletamento del servizio universale, specificando l'ambito del servizio con riferimento ai prodotti in esso compresi, alle modalità di accettazione e recapito degli invii, nonché ai diritti degli utenti.

Il nuovo testo adegua le condizioni generali del servizio (le preesistenti risalivano al 2001) ai provvedimenti normativi intervenuti negli ultimi anni, con particolare riferimento al DM 12 maggio 2006 che ha introdotto la posta massiva nel portafoglio prodotti di Poste italiane spa.

L'area dei servizi postali ha vissuto, negli ultimi anni, un periodo di profonde trasformazioni dovute al mutamento del contesto competitivo e a quello della gamma dei servizi offerti.

In tale ambito si inseriscono rilevanti interventi organizzativi operati da Poste italiane spa nel corso del 2008 che hanno riguardato, tra l'altro, la costituzione della nuova funzione *Servizi Postali* che, racchiudendo l'operato di due precedenti strutture - Business Unit Mail e Chief Operating Office - è preposta alla pianificazione e gestione del processo logistico, all'erogazione dei servizi innovativi/integrati e allo sviluppo dell'offerta dei servizi di corrispondenza, con l'intento di utilizzare al meglio la correlazione intercorrente tra processi commerciali e processi di produzione.

I servizi postali comprendono le attività di corrispondenza, corriere espresso e pacchi e filatelia.

5.4.1 Corrispondenza

Il settore della corrispondenza manifesta un diffuso fenomeno di contrazione dei volumi che sembra destinato ad accentuarsi per effetto della sostituzione della posta cartacea con invii elettronici (e-mail, fax).

Il calo dei volumi postali (-2,6%) e dei ricavi da mercato (-2%) riflettono le suddette dinamiche in misura diversa nei vari comparti. L'andamento

negativo risulta particolarmente evidente nel comparto della *posta indescritta* (prioritaria e massiva) i cui dati mostrano, sul 2007, un decremento dei volumi del 4,2%, pari a -135 milioni di invii, e una riduzione dei ricavi del 6,3%.

Un segmento in evoluzione è invece rappresentato dai *servizi integrati* per la notifica degli atti amministrativi e delle cartelle esattoriali che hanno fatto registrare maggiori spedizioni e conseguente crescita dei ricavi (17,3%).

Il *direct marketing*, pur in presenza delle difficoltà presenti sul mercato pubblicitario, segna un incremento dei volumi lavorati (+1,3%) a fronte di una contrazione dei ricavi (-3,2%), per effetto del diverso mix di spedizioni di Posta Target realizzato. Infatti, la dinamica dei volumi si è concentrata su quei servizi (programmi di abbonamento e servizi per il direct marketing) che presentano tariffe unitarie minori.

5.4.2 Corriere espresso e pacchi

Complessivamente, nel corso del 2008, il settore *corriere espresso* mostra esiti positivi. L'esercizio si è chiuso con un incremento dei volumi (+0,5%) e dei ricavi (+3,4%), risultato dovuto al contributo fornito dalla SDA Express Courier con la positiva dinamica del prodotto *Espresso nazionale* (+6,2%), il cui apporto ai ricavi del settore è stato fondamentale.

Il segmento *postacelere* segna un calo sia nei volumi (-3,6%) che nei ricavi (-4,4%) rispetto al 2007, le minori spedizioni sono attribuibili, secondo la Società, allo spostamento della clientela verso altri prodotti dalle caratteristiche similari come la raccomandata.

Continua la costante discesa del prodotto *pacco nazionale*, che determina a livello di intero comparto una diminuzione dei ricavi pari al 15,7%.

5.4.3 Filatelia

L'esercizio 2008 conferma l'andamento positivo del mercato filatelico, costituito da circa 1 milione e mezzo di collezionisti, che segna un incremento delle vendite dei francobolli. I ricavi si attestano a 218,8 milioni di euro, con un aumento del 31,5% rispetto al 2007.

5.5 Il controllo di qualità dei servizi postali

Il Contratto di Programma 2006-2008 enuncia gli obiettivi definiti dal Ministero dello sviluppo economico che, in qualità di Regolatore nazionale del

settore postale, ha il compito di monitorare le prestazioni dell'operatore e di certificare le performance sui prodotti regolamentati.

I livelli di qualità per il triennio 2006-2008 (tab. 5.5.1), stabiliti con decreti ministeriali del 13 marzo e 12 maggio 2006, riguardano i tempi di recapito che devono essere garantiti per determinate percentuali di flussi di invii postali e prevedono, dal 2007, anche livelli da conseguire in ambito urbano, provinciale, regionale ed extraregionale.

Tabella 5.5.1

OBIETTIVI DI QUALITÀ 2006-2008

		2006	2007	2008	
<i>Posta ordinaria</i>	J+3	94%			J+5 al 99% (fino a giugno 2006)
<i>Posta prioritaria</i>	J+1	88%	88,5%	89%	J+3 al 99% (costante nei tre anni)
	urbana		89%	89,5%	
	provinciale		85%	85,5	
	regionale		85%	85,5	
	extraregionale		80%	80,5	
<i>Posta registrata</i>	J+3	92,5%	92,5%	92,5%	J+5 al 99% (costante nei tre anni)
<i>Pacco ordinario</i>	J+5	93%	93,5%	94%	

Fonte: Poste italiane spa

Nelle seguenti tabelle vengono riportati i dati sulla qualità forniti dalla Società, confrontati con quelli dello scorso esercizio, dai quali emerge che tutte le percentuali rispettano o superano gli obiettivi fissati.

Tabella 5.5.2

OBIETTIVI DI QUALITÀ CONSEGUITI

<i>Corrispondenza</i>	<i>Consegna entro</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Risultato</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Risultato</i>
			2007		2008
<i>Posta prioritaria (*)</i>	1 giorno	88,5%	88,2%	89,0%	90,6%
(*) Elaborazione su dati certificati da IZI su incarico del Ministero dello Sviluppo Economico					
<i>Posta internazionale (**)</i>					
<i>in entrata</i>	3 giorni	85%	93,1%	85,0%	94,6%
<i>in uscita</i>	3 giorni	85%	92,4%	85,0%	94,1%
(**) Elaborazione su dati certificati IPC-Unipost External Monitoring System(UNEX)					
<i>Posta raccomandata (***)</i>	3 giorni	92,5%	93,8%	92,5%	94,4%
<i>Posta assicurata (***)</i>	3 giorni	92,5%	98,6%	92,5%	98,6%

(***) Monitorata attraverso il sistema di tracciatura elettronica