

CAMERA DEI DEPUTATI

IX Commissione Trasporti, Poste e Telecomunicazioni

Attività e prospettive del Gruppo Poste Italiane

**Audizione dell'Amministratore
Delegato e Direttore Generale di
Poste Italiane S.p.A.
Dott. Matteo Del Fante**

Roma, 18 Settembre 2018

Posteitaliane

POSTE ITALIANE IN SINTESI

La più grande rete distributiva e infrastruttura di prossimità

Poste Italiane è la più grande rete distributiva e infrastruttura di prossimità italiana, garantendo, con i suoi **12.824 uffici postali**, un presidio del territorio ben al di sopra di qualsiasi rete bancaria e network di compagnia assicurativa. Obiettivo del Gruppo è quello di erogare più servizi possibili, soprattutto ai **cittadini che vivono nei piccoli centri e in aree periferiche**.

Clientela multi-channel ed evoluto ecosistema digitale

Poste ha sviluppato negli ultimi anni un approccio alla clientela "**multi-channel**", affiancando alla rete degli uffici postali una forte presenza sui canali digitali.

Dei 51 milioni di italiani che hanno più di 18 anni, oltre **34 milioni** sono **clienti di Poste Italiane**, con **1,5 milioni** di clienti al giorno negli uffici postali e **1,4 milioni** di accessi al sito internet e alle app di Poste Italiane.

Solide performance economico-finanziarie

Poste Italiane ha chiuso l'**esercizio 2017** con ricavi pari a **€10,6 mld**, in linea con il precedente esercizio, e un utile netto di circa **€700 mln**, in crescita dell'11% rispetto al 2016.

La **raccolta finanziaria** dai clienti è arrivata a fine 2017 a **€506 mld**, +2,7% rispetto al dato del precedente esercizio. Al 30 giugno 2018 è già a **€510,3 mld**.

L'assemblea degli azionisti ha deliberato il pagamento di un **dividendo pari a €0,42 per azione**, per complessivi **€549 mln**.

16,2 ml Utenti on-line registrati¹

17,9 ml App scaricate¹

2,2 ml e-wallet attivi

2,3 ml Identità digitale (eID)

30% Quota di mercato nei pacchi eCommerce

25% Quota di mercato nei pagamenti per eCommerce

510 mld Raccolta finanziaria

Dati al 30 giugno 2018

¹ Stime interne su base Netcomm,

POSTE ITALIANE E I SUOI BUSINESS



POSTA, COMUNICAZIONE & LOGISTICA

- **€ 1,0 mld di investimenti** a supporto della rivoluzione in atto
- **~54mila FTE** dipendenti della divisione PCL di cui oltre **32 mila portalettere**
- Previste **assunzioni di oltre 4 mila risorse** nel periodo 2018-2022
- Nella nuova visione di Poste Italiane la **figura del Postino è centrale** per erogare ai cittadini servizi sociali di prossimità

ACCORDO SINDACALE
New Joint Delivery Model



SERVIZI FINANZIARI & ASSICURATIVI

- **~63mila FTE** dipendenti delle divisioni Bancoposta e MP a valere su **~12.800 UP**
- Previste **assunzioni di circa 5 mila risorse** nel periodo 2018-2022
- **5mila dipendenti** saranno **promossi** con ruolo di specialisti negli UP
- **Non sono previste chiusure di UP nei comuni con popolazione <5.000 abitanti**
- Nel **Ramo Auto** Poste intende attivare accordi di distribuzione = convenienza economica, alla qualità e semplicità del servizio a beneficio dei consumatori

ACCORDO
CDP

ACCORDO
Anima

Primo Operatore
Ramo Vita



PAGAMENTI, MOBILE & DIGITALE

- Poste è **leader** di un mercato caratterizzato da costanti innovazioni tecnologiche e di prodotto (es: Wallet, P2P payments, IoT)
- Obiettivo. **Difendere la base di clienti italiani** (oltre 34 mln) sui servizi digitali dagli operatori globali
- Poste offre **servizi digitali al cittadino** per interfacciarsi in maniera più evoluta e agevole con la PA: SPID (90% quota di mercato), PagoPA, Sistema pagamenti

NUOVA UNITA' OPERATIVA

Posteitaliane

PIANO STRATEGICO

ESSERE LA RETE DI DISTRIBUZIONE PIU' AFFIDABILE E CAPILLARE DEL PAESE

GRAZIE AD UNA STRATEGIA DI CRESCITA DI 5 ANNI BASATA SU SOLIDI FONDAMENTI DI BUSINESS ADEGUATA AI NUOVI BISOGNI DEI CLIENTI

CON UN PROGRAMMA DI PROFONDA TRASFORMAZIONE E SPECIFICA ATTENZIONE ALLE PERSONE E AI SISTEMI

ACCOMPAGNARE I CITTADINI E LE IMPRESE NEL PERCORSO DIGITALE PER SERVIZI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E PRODOTTI DI MERCATO

INDICE

1. RISPARMIO POSTALE E ASSICURATIVO
2. SETTORE POSTALE
3. IL MERCATO DEL LAVORO POSTALE E IL CAPITALE UMANO DI POSTE ITALIANE
4. LA RETE DISTRIBUTIVA
5. IL SETTORE DIGITALE
6. LE OPERAZIONI STRATEGICHE
7. LEGALITÀ E TRASPARENZA
8. PRINCIPALI OBIETTIVI FINANZIARI ED ECONOMICI DEL PIANO STRATEGICO

PIANO STRATEGICO: RISPARMIO POSTALE E ASSICURATIVO

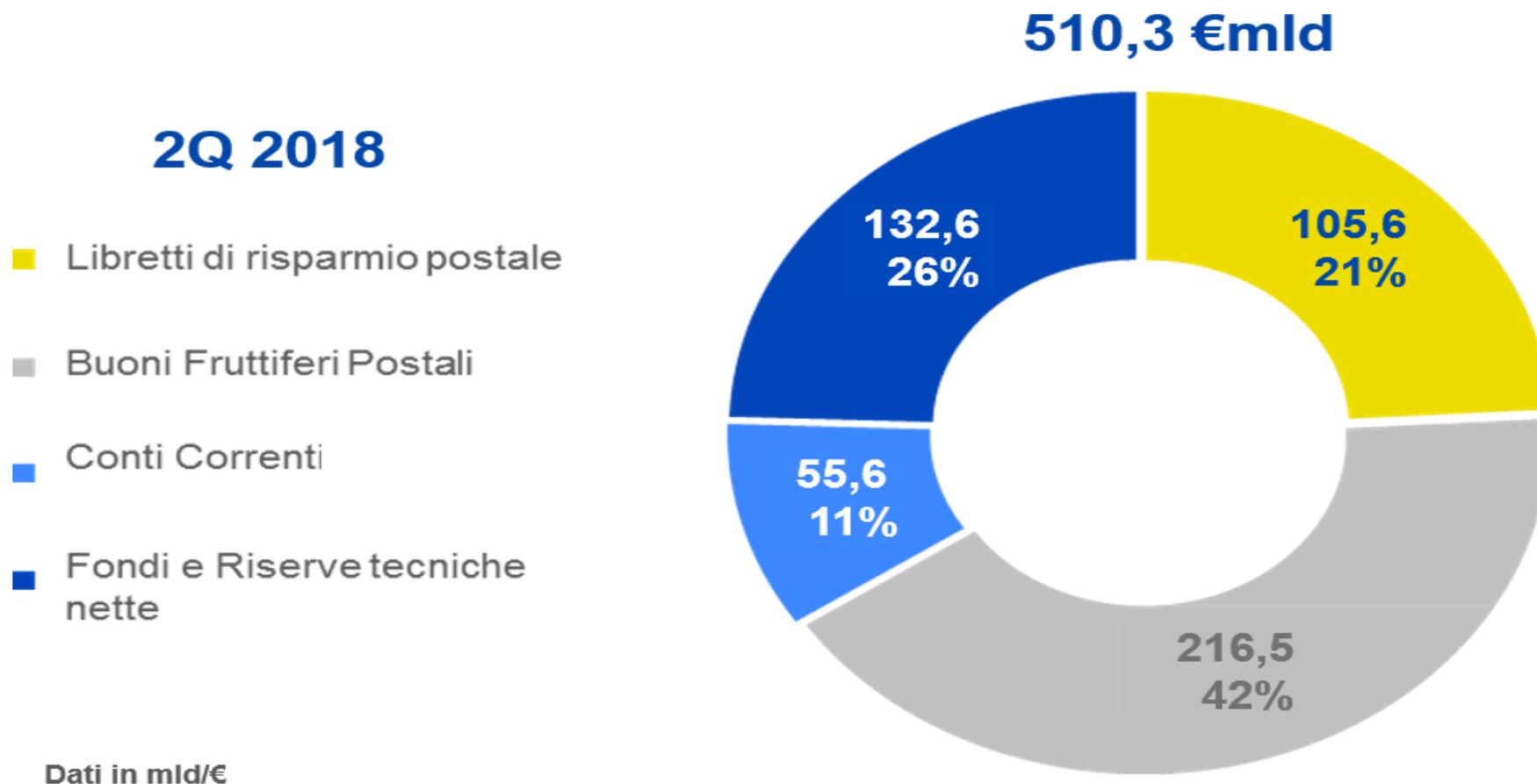
SFRUTTARE AL MEGLIO LA NOSTRA DIFFUSA RETE DI DISTRIBUZIONE E LE NOSTRE CAPACITÀ DI MARKETING STRATEGICO PER REALIZZARE VALORE E CRESCITA

AMPLIARE E RINNOVARE L'OFFERTA PRODOTTI, PER SODDISFARE TUTTE LE ESIGENZE FINANZIARIE DEI RISPARMIATORI POSTALI E ASSICURATIVO

RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA PER CONCENTRARCI SU UNA PRIMA LINEA COMMERCIALE ALTAMENTE EFFICACE CON UNA PIÙ MODERNA RETE FISICA

POTENZIAMENTO CANALE COMMERCIALE DIGITALE

IL RISPARMIO POSTALE RAPPRESENTA LA PARTE PIÙ IMPORTANTE DELLE MASSE AMMINISTRATE/GESTITE IN POSTE ITALIANE



Il Risparmio Postale rappresenta il 63% della ricchezza affidata a Poste Italiane

**Dati di saldo al 30 giugno 2018*

RISPARMIO POSTALE: NUOVA CONVENZIONE CDP

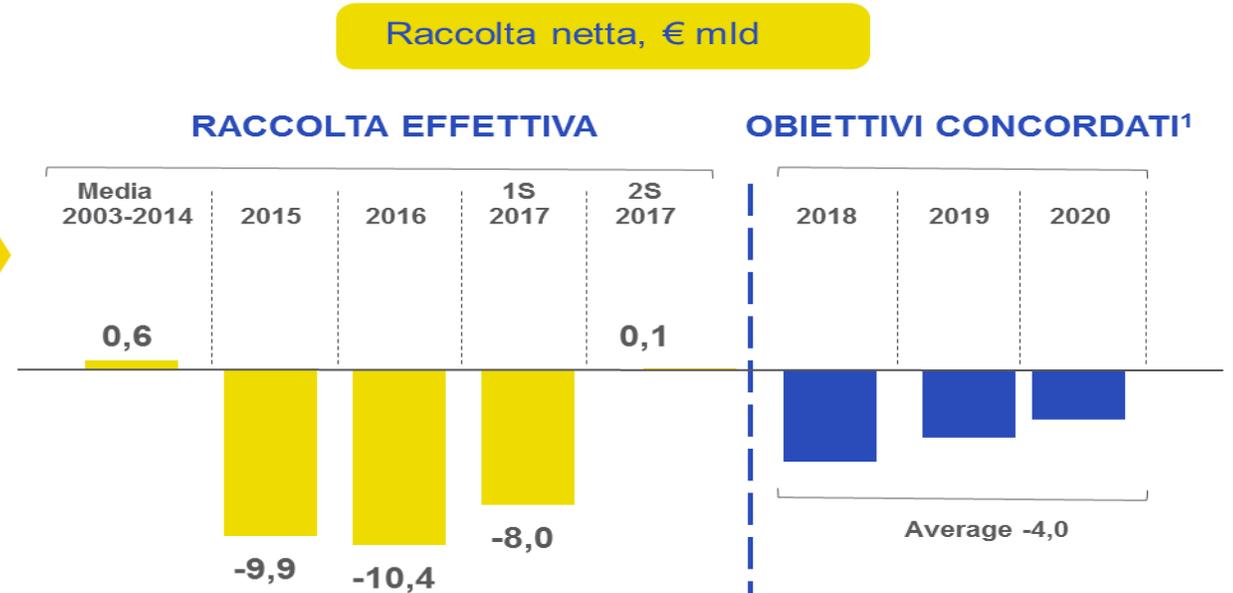
IL RILANCIO DI UN PIANO CHE GIÀ PROCEDE A PIENO RITMO PRODUCE I PRIMI INCORAGGIANTI RISULTATI

LA RACCOLTA DEL RISPARMIO POSTALE – CON OBBLIGO DI RIMBORSO ASSISTITO DALLA GARANZIA DELLO STATO - EFFETTUATA DA CDP ATTRAVERSO LA RETE DI POSTE ITALIANE E' UN SERVIZIO DI INTERESSE ECONOMICO GENERALE (DM 6 OTTOBRE 2004)

NUOVI PRODOTTI

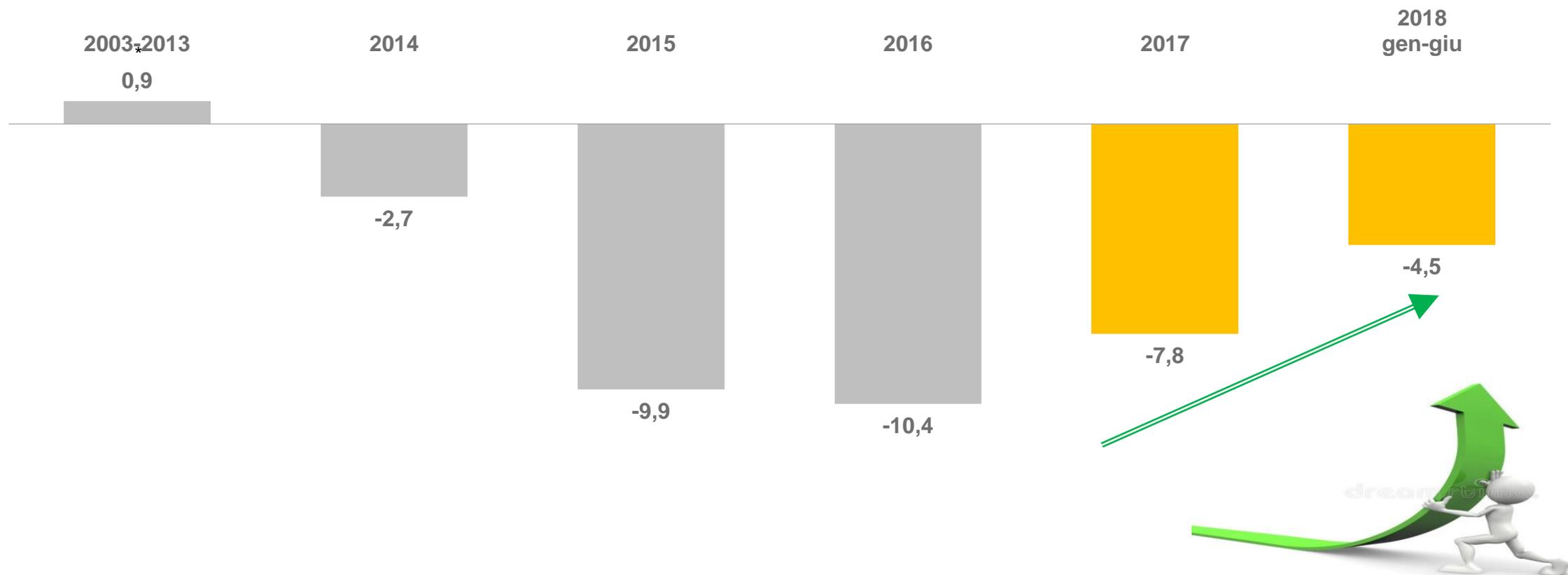
AUMENTO DELLE ATTIVITÀ DI MARKETING

MIGLIORE ESPERIENZA DEL CLIENTE



Ricavi attesi nella parte alta dell'intervallo (limite inferiore: €1,55 mld – limite superiore: € 1,85 mld)
Almeno € 1,8 mld in commissioni annue nel 2018

L'ANDAMENTO DELLA RACCOLTA NETTA DEL RISPARMIO POSTALE. DA MAGGIO 2017 È INIZIATA L'INVERSIONE DEL TREND



Dati in mld€

- Media delle raccolte nette complessive di fine annuo

OFFERTA PRODOTTI E CANALI ADATTATI A TUTTE LE FASCE D'ETÀ

FAR LEVA SULLE FUNZIONALITÀ DATI E ANALISI CLIENTI



GAMMA PRODOTTI CHE RISPONDE A TUTTI I BISOGNI FINANZIARI

IN LINEA CON IL MERCATO E LE OPPORTUNITA' MACRO-ECONOMICHE

LINEA PRODOTTI

 Wealth management¹

 Prestiti & mutui

 Assicurazione danni

 Prodotti transazionali

ARCHITETTURA

Piattaforma aperta controllata

Distribuzione prodotti terzi

Modello di distribuzione
Smart

Gestione interna

KPI 17→22

506 → 581
Masse gestite, €mld

2,6 → >6,0
Volumi annui, €mld

0,4 → >2,0
Contratti annui, # m

0,9 → 1,6
Transazioni annui, # mld

PIANO STRATEGICO: SETTORE POSTALE

FAR LEVA SU UNA CAPACITÀ DISTRIBUTIVA UNICA PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DI UN SETTORE POSTALE IN EVOLUZIONE

PROFONDA TRASFORMAZIONE DELLA RETE, SFRUTTANDO L'APPROCCIO UNIFICATO FRA CORRISPONDENZA E PACCHI, PER UNA MIGLIORE PERFORMANCE

ATTENZIONE ALLA QUALITÀ CHE METTE IL CLIENTE AL CENTRO E AD UN'OFFERTA DI PRODOTTI PER TRAINARE LA CRESCITA E CONTRASTARE IL DECLINO DELLA CORRISPONDENZA

INVESTIMENTI CONSISTENTI PER REALIZZARE OBIETTIVI CHIARI E PRAGMATICI

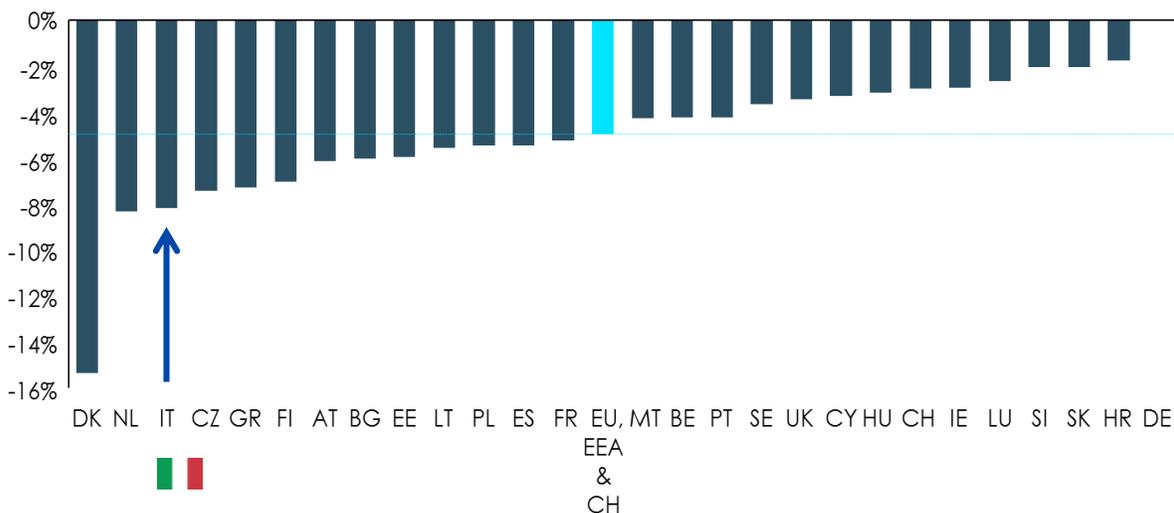
DECLINO DEI VOLUMI DI CORRISPONDENZA

LIBERALIZZAZIONE E BASSA PENETRAZIONE CORRISPONDENZA COMMERCIALE

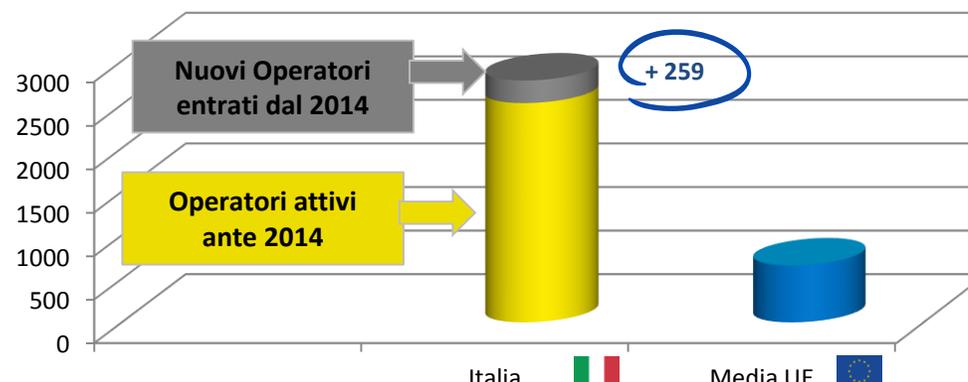
CALI DEI VOLUMI TRA I PIÙ PRONUNCIATI RISPETTO AGLI ALTRI PAESI

Inviati di corrispondenza per l'interno per Paese

Variazione annuale nel periodo 2013-2016



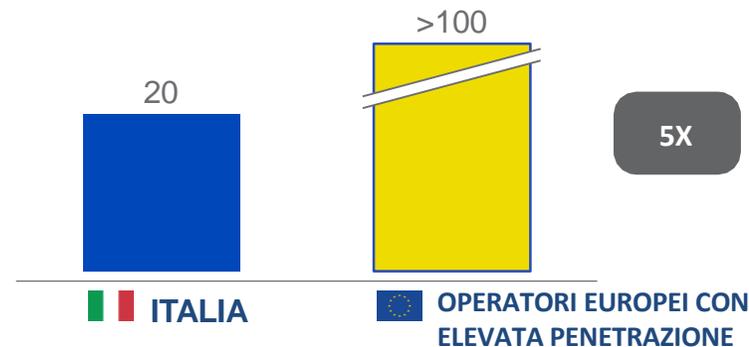
LA LIBERALIZZAZIONE DEL MERCATO COME MOTORE DELLA CONCORRENZA



	2013	2014	2015	2016	Dif. 2013-2016
ITALIA	2.517	2.469	2.519	2.776	+ 259
MEDIA ERGP	637,28	638,37	646,5	653,75	

PENETRAZIONE DELLA CORRISPONDENZA COMMERCIALE

Corrispondenza commerciale pro capite, 2016



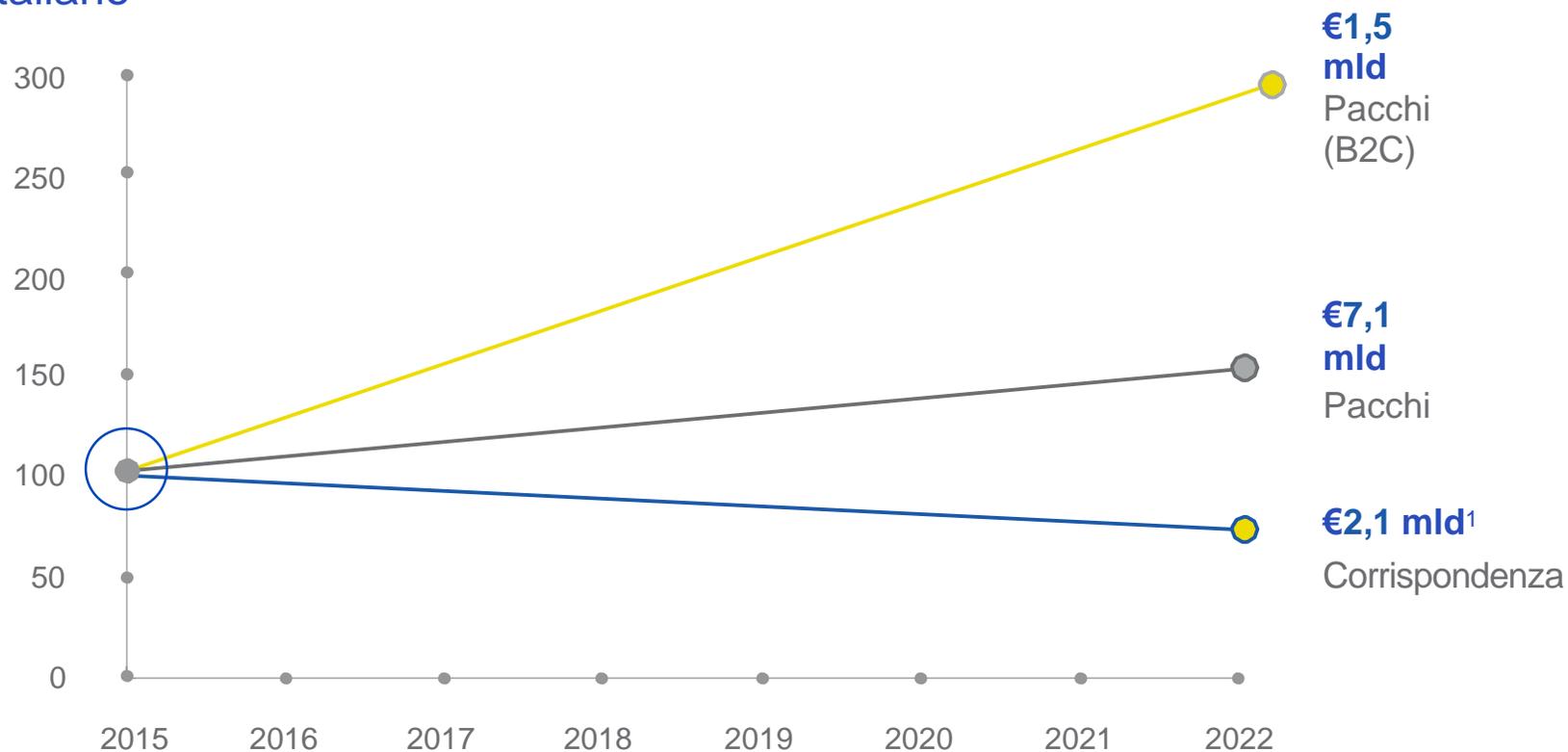
Fonti: IPC Global Monitor, MISE, ERGP, Copenhagen Economics

EVOLUZIONE SETTORE POSTALE (stime)

CONTINUA IL DECLINO DELLA CORRISPONDENZA MENTRE LA CRESCITA È TRAINATA DAL B2C

INDICE RICAVI

Dato 2015= 100, Mercato Italiano



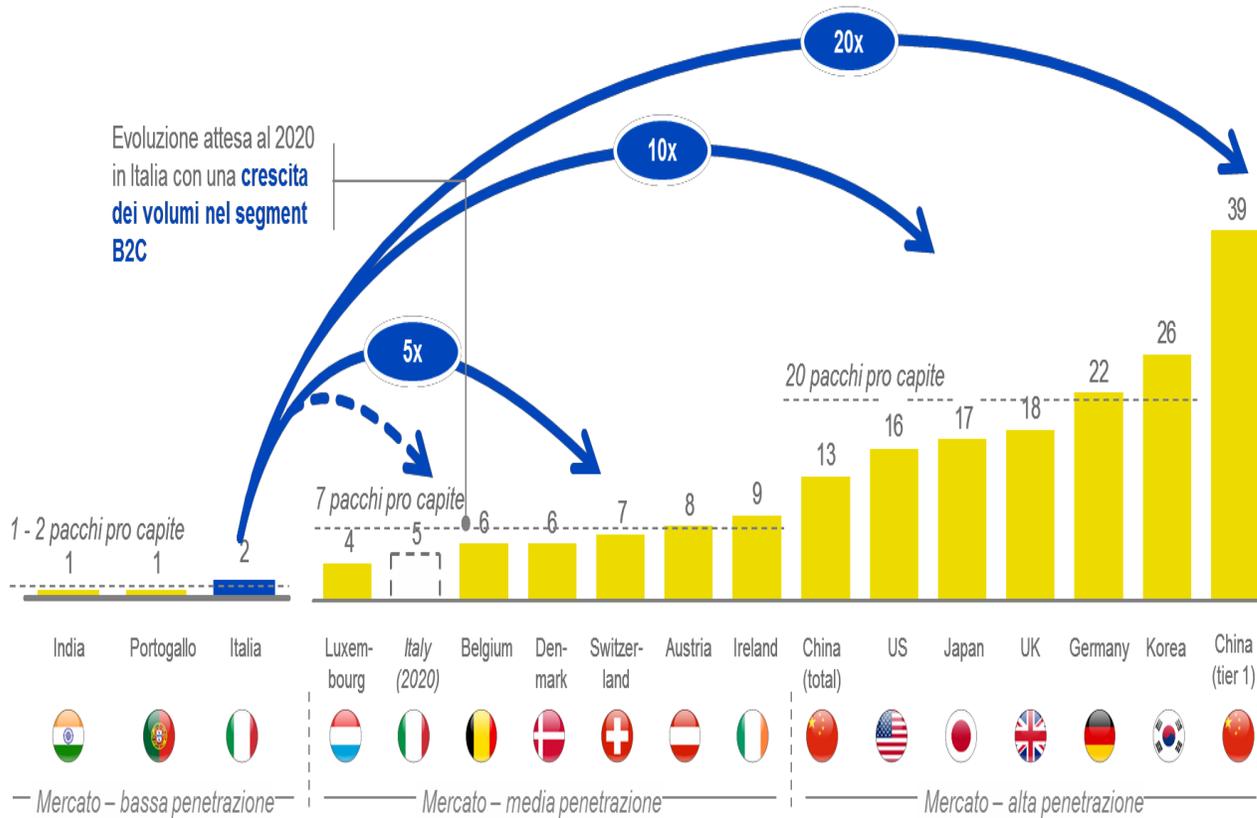
CAGR 17-22

+16%

+6%

-4%

RETE DI DISTRIBUZIONE UNICA PER COPERTURA TERRITORIALE OPPORTUNITA' OFFERTE DALL' E-COMMERCE



OBIETTIVI DI CRESCITA approvati in Deliver 2022

RICAVI NEI PACCHI

da €0,7 mld nel 2017 a €1,2 mld nel 2022, con aumento della quota di mercato nel B2C dal 30% al 40%

RICAVI NELLA CORRISPONDENZA

in riduzione da €2,7 a €2,1 mld, tenuto conto del calo fisiologico della posta, con **mantenimento della quota di mercato all'89%**

OTTIMIZZAZIONE TRASPORTI



Trasporto aereo per **consegne J+1** in aree selezionate. La crescita dell'e-commerce è garantita attraverso l'**attività cargo di Mistral Air**

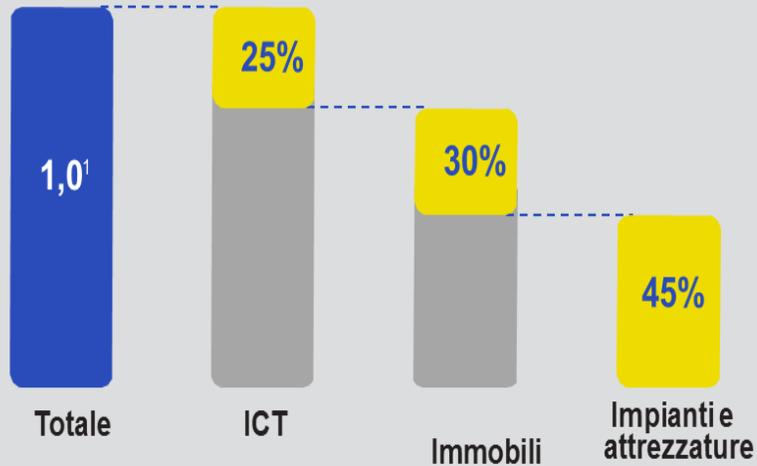


Riduzione dei costi attraverso il **trasporto unificato** con integrazione offerta di prodotti con **SDA** adottando un approccio basato sul concetto di «one-company»

PIANO DI INVESTIMENTI

INVESTIMENTI CONSISTENTI PER SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE

Investimenti pianificati per gli anni di Piano
€ mld, %



Investimenti = 5% dei ricavi del settore operativo

PRINCIPALI PROGETTI

- New Joint Delivery Model
- Nuovi poli pacchi
- Impianti corrispondenza misti
- Programma eccellenza operativa
- Veicoli a 3 ruote
- Piano di sicurezza
- Migrazione a servizi Cloud²

INVESTIMENTI

~€1 mld per promuovere la trasformazione: 5 euro su 100 del fatturato saranno reinvestiti (oggi circa 2 euro su 100) per automazione, sicurezza sul lavoro e nuovo modello di recapito

POSTA COMUNICAZIONE E LOGISTICA

NUOVI MODELLI DI RECAPITO – JOINT DELIVERY

Completa trasformazione della rete di recapito per migliorare qualità, flessibilità ed efficienza



Principali Centri Urbani

(8% della popolazione, ~600 pezzi/km² al giorno)

Roma – Milano - Napoli

- Rete di base con recapito quotidiano
- Rete business con recapito quotidiano (fino alle ore 19.45)
- Recapito nel Weekend



Altri Centri Urbani

(68% della popolazione, ~80 pezzi/km² al giorno)

- Rete di base con recapito a giorni alterni
- Rete business con recapito quotidiano (fino alle ore 19.45)
- Recapito nel Weekend



Aree Regolate/Rurali*

(24% della popolazione, 10 pezzi/km² al giorno)

- Recapito a giorni alterni
- Rete Business temporanea attivabile per commesse/ clienti/ accordi specifici (es. per Editoria e alcune commesse comunali)

Qualità: strutturale incremento livelli di servizio, con particolare focus sui prodotti ad alto valore aggiunto attraverso una rete business composta da 8.5 k Articolazioni

Flessibilità e Scalabilità: da perseguire attraverso la creazione di una articolazione che operi con un modello simil-corriere

Efficienza: da perseguire attraverso la rimodulazione della frequenza di recapito e un assetto operativo sensibile alle variazioni di volume

PRINCIPALI INDICATORI QUALITA' EROGATA

PREMESSA

Nell'ambito del monitoraggio della qualità erogata, Poste analizza le performance di qualità del servizio reso sui principali prodotti postali e logistici, in termini di:

- **On-time-delivery:** rapporto tra numero di pezzi consegnati entro le tempistiche degli SLA contrattuali, sul totale dei pezzi spediti
- **Tracciatura:** percentuale di oggetti tracciati lungo tutto il percorso fino al destinatario o al centro di distribuzione

Per gli indicatori sono state introdotte delle soglie di attenzione al fine di apprezzare l'entità degli scostamenti. Tali soglie sono state individuate tenendo conto degli andamenti degli ultimi anni, dei **target regolatori**, nonché di potenziali fattori di stress storici e prospettici.

PRINCIPALI INDICATORI QUALITÀ EROGATA

LUGLIO 2018



Indicatori

	Luglio '18	Target '18	Trend '18	Luglio '17	Target '17	Trend '17
On-time pacco/ raccomandata (J4)	95,70%	95,00%	●	95,00%	95,00%	=
On-time posta ordinaria (J4)	98,90%	97,00%	●	96,00%	97,00%	●
On-time pacco/ raccomandata (J1)	95,70%	90,00%	●	94,50%	88,60%	●
On-time posta prioritaria (J1)	85,80%	82,10%	●	84,20%	82,10%	●
On-time Internazionale inbound	86,30%	85,00%	●	78,70%	87,50%	●
Tracciatura al civico	88,00%	87,00%	●	82,30%	87,40%	●
Tracciatura al CD	98,20%	97,50%	●	95,50%	97,50%	●

= Stabile, allineato al target ● sfioramento target ● superiore al target



Postale

**GLI OBIETTIVI DI QUALITÀ
FISSATI SONO SUPERIORI AL
TARGET REGOLATORIO**

Nel 2018 tutti gli indicatori di qualità hanno segno positivo rispetto al target, migliorando significativamente le performance e il servizio al cliente rispetto allo stesso periodo nel 2017

PRESIDIO AFFIDABILITA' AZIENDALE '

OBIETTIVI



IL MERCATO DEL LAVORO NEL SETTORE POSTALE E IL CAPITALE UMANO

UN PROGRAMMA DI TRASFORMAZIONE INCENTRATO SULLE PERSONE

IL SETTORE POSTALE

LA SPEREQUAZIONE RETRIBUTIVA TRA GLI OPERATORI METTE A REPENTAGLIO LA SOPRAVVIVENZA DEL SERVIZIO

1

Settore ad alta intensità di lavoro

- Incidenza media del costo del lavoro nel settore **> 80%**
- ~ **88.000** addetti complessivi nel settore¹ (di cui **58.000** recapitano corrispondenza)

2

Mercato italiano non più sostenibile²

- Calo dei volumi postali dal 2005: **-60%**
- 2.903 aziende autorizzate (vs media EU di 50): **X60**
- Quota di mercato dei concorrenti dell'operatore incaricato del servizio universale tra le più alte d'Europa (tra 20 e 30%)

4

Sperequazione condizioni di Lavoro⁴

- Assenza di un **contratto di settore**, cornice condivisa di regole e di livelli salariali
- Costo orario di un portalelettere di Poste italiane superiore (anche + **100%**) rispetto a quello di molti concorrenti
- Il numero dei pezzi in consegna giornaliera per portalelettere dichiarati da alcuni operatori (+ 200% rispetto a Poste) può essere rivelatore di forme di **lavoro «irregolare»**

3

Distruzione di valore³

- Rischio di dumping sui prezzi verso i clienti business (dal 2006 riduzione da €0,60 a €0,30 a pezzo): **-50%**
- Perdita strutturale di Poste italiane nel settore postale. A partire dal 2012 la perdita annua è di oltre **€ 1 miliardo**. La riduzione annua di ricavi nell'ultimo quinquennio è stata di circa **160 mln€**.
- Riduzione della **qualità** complessiva e degli **investimenti** tecnologici, data la non remuneratività del servizio

1) Fonti: Databank per corriere espresso, Poste Italiane, Bilanci Nexive e Fulmine, articoli di stampa

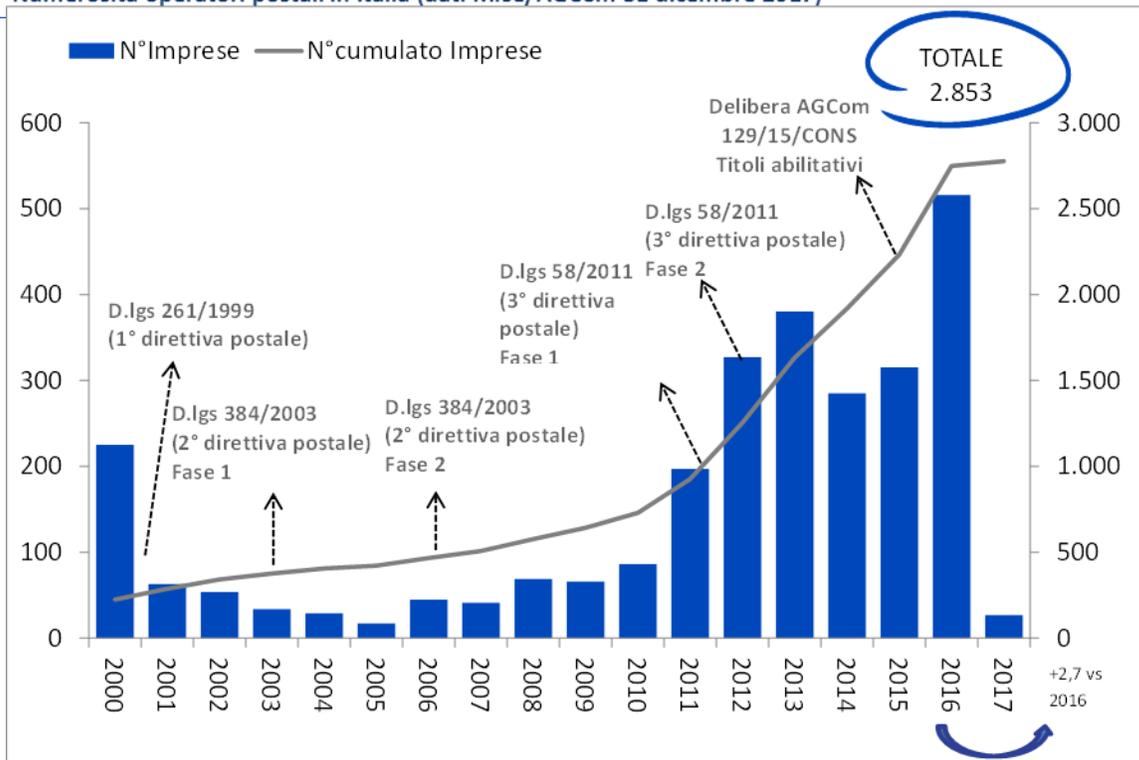
2) Fonti: IPC Global Monitor, ERGP, MISE

3) Fonte: prezzi posta indescritta, Bilanci Operatori, Agcom

4) Fonte: accessi agli atti di gara

CONCORRENZA NEL SETTORE POSTALE IN ITALIA

Numerosità operatori postali in Italia (dati MISE/AGCom 31 dicembre 2017)



**2.903 OPERATORI
A MAGGIO 2018**

- **Maggior parte** delle imprese costituita da ditte individuali (Sas, Scarl, Snc, Soc. Coop. Srls), il **60%** concentrate in 5 Regioni (Sicilia, Campania, Lombardia, Puglia, Lazio)
- **Condizioni di lavoro disomogenee**, spesso al di sotto di soglie economiche minime (uso eccessivo del «cottimo», straordinari non pagati, lavoro "nero")
- **Rischi per la riservatezza e la sicurezza** delle comunicazioni postali (modalità di smistamento e di giacenza in locali e con processi non corretti)
- **Controlli insufficienti** riguardo al rispetto dei requisiti regolatori, contributivi e fiscali

Regione	distribuzione % dei ~2.900 operatori	Popolazione (milioni)	% sul totale popolazione	N. di abitanti per operatore (dati in migliaia)
Campania	15%	5,8	10%	13
Sicilia	14%	5	8%	12
Lombardia	13%	9,7	16%	26
Lazio	10%	5,5	9%	18
Puglia	10%	4,1	7%	14
Toscana	5%	3,7	6%	23
Calabria	5%	2	3%	13
Emilia Romagna	5%	4,3	7%	32
Piemonte	4%	4,4	7%	37
Sardegna	4%	1,6	3%	14
Veneto	3%	4,9	8%	48
Abruzzo	3%	1,3	2%	15
Marche	2%	1,5	3%	32
Basilicata	1%	0,6	1%	14
Friuli Venezia Giulia	1%	1,2	2%	31
Liguria	1%	1,6	3%	42
Trentino Alto Adige	1%	1	2%	32
Umbria	1%	0,9	1%	33
Molise	1%	0,3	1%	16
VALLE D AOSTA	0%	0,1	0%	42
TOT	100%	59,4	100%	20

Distribuzione territoriale operatori

FOCUS SUI CCNL NEL MERCATO POSTALE

UTILIZZO DELLE CATEGORIE PIÙ DISPARATE CON COSTI ORARI MOLTO DIVERSIFICATI

I contratti collettivi del settore postale

CCNL Poste Italiane

CCNL Servizi postali in appalto

CCNL Distribuzione, recapito e servizi postali

.....ulteriori contratti utilizzati da imprese del settore

CCNL servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi

CCNL Servizi ausiliari, fiduciari e integrati

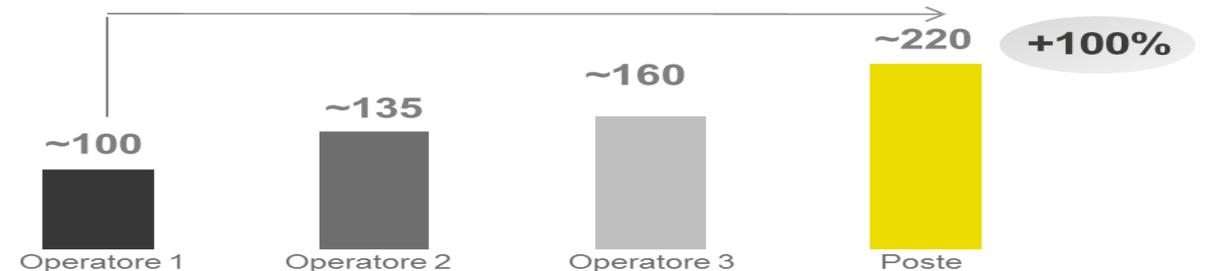
CCNL Logistica, trasporto merci e spedizioni

CCNL Servizi ausiliari

Assenza di una cornice contrattuale unitaria, rischi di:

- precarizzazione del lavoro
- dumping
- concorrenza insostenibile

Esempio: costo effettivo orario di un portalettere:
Sulla base dei dati resi pubblici in alcune importanti gare nazionali si ricava una grande sperequazione dei salari orari medi applicati (base 100= operatore 1) ⁽¹⁾



**PROPOSTA DI UN CCNL DI SETTORE
APPLICABILE A TUTTI GLI OPERATORI POSTALI**

RAPPORTI SINDACALI IN POSTE ITALIANE

ANDAMENTO DELLA CONFLITTUALITA' SINDACALE

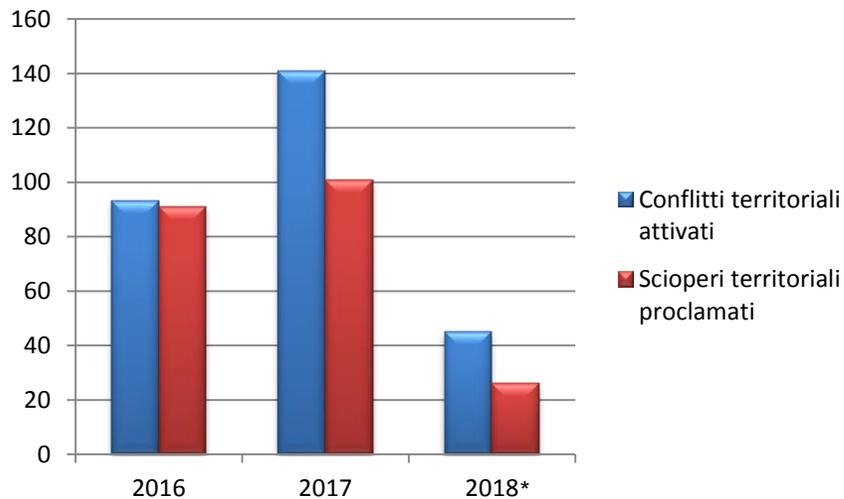
2016-2017: primo tentativo di riorganizzazione del recapito con il **modello «a giorni alterni»**

- ✓ **criticità relazionali** con le **istituzioni del territorio**
- ✓ **rottura delle relazioni sindacali**
- ✓ **blocco della riorganizzazione del recapito**
- ✓ numerosi **conflitti territoriali**
- ✓ primo **sciopero generale** di settore dopo 13 anni

SCIOPERO NAZIONALE POSTE

- ✓ **4 Novembre 2016:** Sciopero nazionale contro il recapito «a giorni alterni», indetto da slc-cgil, slp-cisl, uilposte, failp cisal, confsal comunicazioni, fnc ugl, **adesione del 41%**
- ✓ L'ultimo sciopero generale postale determinato da conflittualità con l'azienda era stato proclamato, dalle medesime sigle sindacali, il **16 maggio del 2003** con una adesione di circa il 60%

CONFLITTUALITA' TERRITORIALE



Da **settembre 2017** si riattiva un **rapporto positivo con le rappresentanze dei lavoratori:**

- ✓ Settembre 2017: accordo su **rappresentanza sindacale**
- ✓ 30 Novembre 2017 rinnovo **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** e primo accordo-cornice su politiche attive del lavoro
- ✓ Febbraio 2018: Accordo sul **nuovo modello di Recapito Joint Delivery**
- ✓ Marzo 2018: Costituzione del **Coordinamento nazionale RSU**
- ✓ Giugno 2018: Accordo su **Politiche Attive del Lavoro 2018-2020**
- ✓ Luglio 2018: accordo su **Premio di Risultato e welfare aziendale**

Drastica riduzione della conflittualità al centro e sul territorio nel corso del 2018

RAPPORTI SINDACALI IN POSTE ITALIANE

LINEE DI AZIONE E INTERVENTI

LINEE DI AZIONE

NUOVA MODALITA' DI
GESTIONE DELLE
RELAZIONI

APERTURA VERSO UN
DIALOGO
COSTRUTTIVO

VALORE PER LE
PERSONE E PER
L'AZIENDA

RINNOVO
CCNL ed
introduzione del
FONDO SANITARIO

Accordi sulla
RAPPRESENTANZA dei
lavoratori

Accordo sul nuovo
MODELLO di RECAPITO

Accordo sulle
POLITICHE ATTIVE del
LAVORO

INTERVENTI

- **Rinnovo** triennale del Contratto di lavoro scaduto dal 2011 e fin qui prorogato di anno in anno
- **Incremento** dei minimi tabellari
- Riconoscimento di un importo **una tantum** a copertura della "vacatio" contrattuale
- Incremento del contributo a carico dell'Azienda in materia di **previdenza complementare**
- Introduzione del **Fondo Sanitario**: con pacchetto «base» a carico dell'azienda e pacchetto «plus» con importanti prestazioni aggiuntive (Long Term Care, indennità in caso di morte e di diagnosi di grave patologia, rimborso ticket)
- **TU sulla rappresentanza** (siglato tra Confindustria e Organizzazioni Sindacali il 10 gennaio 2014) recepito nel contratto collettivo nazionale che - non essendo un contratto di settore - non rientrava nel campo di applicazione del TU
- Costituzione del **coordinamento nazionale** della rappresentanza sindacale unitaria (RSU)
- Modello **joint delivery**: linea «base» al mattino per corrispondenza ordinaria e linea business al pomeriggio/sera per raccomandate, pacchi e prodotti eCommerce
- Razionalizzazione delle zone di recapito assicurando la sostenibilità **dei carichi di lavoro** e il rispetto degli standard di **qualità del servizio**
- Ricambio generazionale in azienda attraverso un piano di **esodi volontari incentivati** e interventi di **politiche attive** che, nel triennio **2018-2020**, prevedono non meno di: **3000 stabilizzazioni di ctd**, **3000 conversioni da part time in full time** (pari a 1500 FTE), **1500 assunzioni da mercato esterno**

PRIORITA' DEL CAMBIAMENTO DEL PERSONALE (PIANO 2018-2022)

INSERIMENTO DI NUOVI TALENTI E NUOVE OPPORTUNITA' PER I DIPENDENTI ATTUALI

>10.000

INGRESSI A PIENO ORGANICO

4.500

INCREMENTO PRESENZA SUL TERRITORIO/UFFICI POSTALI

PCL

4.000

- Nuovo modello di consegna flessibile concordato con i sindacati
- Consegna congiunta corrispondenza e pacchi

2.000

SERVIZI FINANZIARI & ASSICURATIVI

5.500

- Aumento dei consulenti finanziari
- Formazione e gestione del cambiamento

1.500

GRUPPO

500

- Nuove competenze nelle funzioni di direzione
- Riduzione da 9 a 6 aree
- Ottimizzazione delle funzioni locali

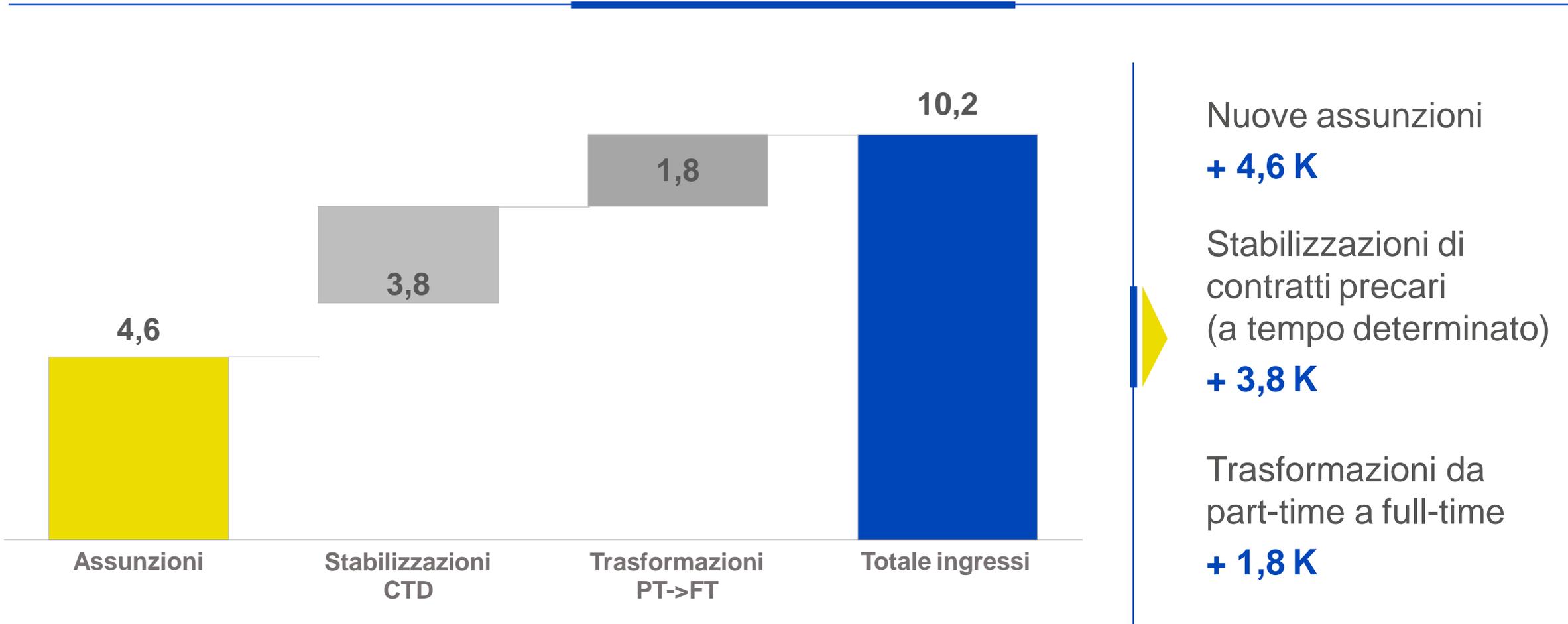
1.000

RETE UFFICI POSTALI

NUOVI INGRESSI PREVISTI A PIANO 2018-2022

SIGNIFICATIVO PIANO DI POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

NUMERO DI INGRESSI (KFTE)





POLITICHE ATTIVE PER OLTRE 2.800 RISORSE

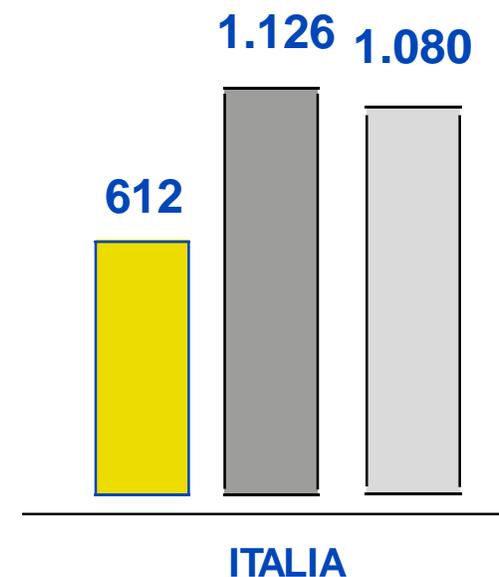
- L'accordo sulle Politiche Attive firmato con tutte le OO.SS. il 13 Giugno 2018 prevede di realizzare interventi di politiche attive del lavoro per almeno 2.800 risorse.
- Sono inoltre previsti circa 300 trasferimenti volontari, prevalentemente in direzione nord-sud, che consentono di dare risposta positiva alla richiesta di avvicinamento a casa di molti lavoratori.

FORMAZIONE DEL PERSONALE E SUPPORTO AL CAMBIAMENTO

→ **20 Milioni** di ore di formazione nel piano

→ **+ 25%** di ore di formazione/dipendente nel piano

- Assunzioni
- Trasformazioni PT->FT
- Stabilizzazioni CTD



PIANO STRATEGICO: LA RETE DISTRIBUTIVA

RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA PER CONCENTRARCI SU UNA PRIMA LINEA COMMERCIALE ALTAMENTE EFFICACE CON UNA PIÙ MODERNA RETE FISICA

OTTIMIZZAZIONE RETE DISTRIBUZIONE UFFICI POSTALI 2018-2019

DRIVER

GARANTIRE COPERTURA E CAPILLARITA'

- Ottimizzare la distribuzione territoriale degli Uffici Postali
- Garantire la presenza di **almeno 1 UP limitrofo entro 1,5 KM**
- Salvaguardare **UP unico di comune**, **UP in comuni con numero abitanti < 5k**, **UP in sedi istituzionali**

SALVAGUARDARE RACCOLTA E PATRIMONIO GESTITO

- Preservare UP ad **alto valore commerciale** (Nuovo Modello di Servizio Bancoposta)
- Mantenere inalterata la copertura UP nei comuni **già impattati dal Nuovo Modello di Recapito**
- Salvaguardare UP a **elevato patrimonio gestito** minimizzando il rischio di perdita ricavi

LA RETE DEGLI UFFICI POSTALI UN VALORE UNICO DA PRESERVARE

Razionalizzazioni 2011-2017

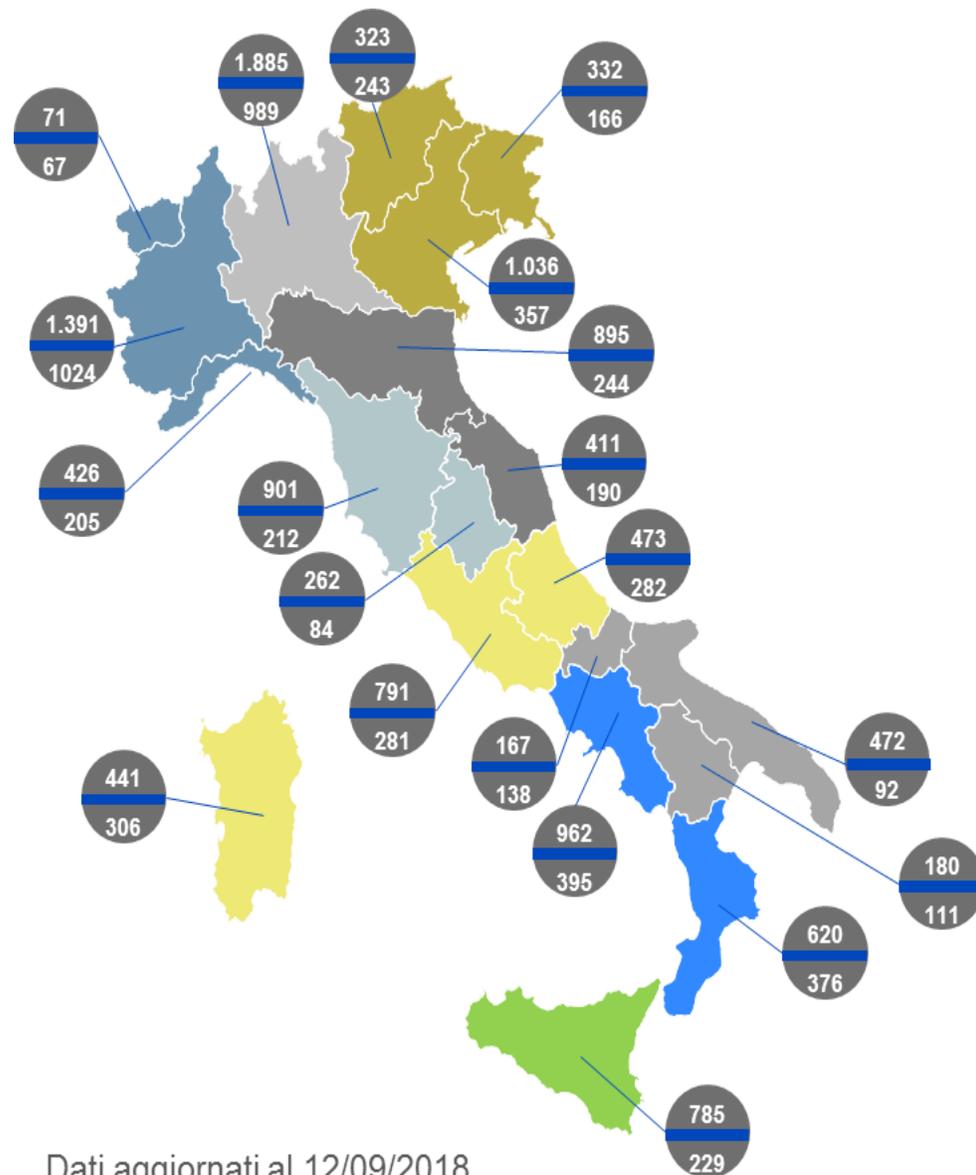
ANNO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALE
INTERVENTI PIANIFICATI								
CHIUSURE	234 di cui 8 code	1.155 + 127 code	354 + 178 code	129 + 326 code	126 + 85 code	0	61 + 18 code	2.059
RIMODULAZIONI	760 di cui 327 code	618 + 322 code	384 + 173 code	167 + 422 code	215 + 164 code	0	10 + 2 code	2.154
TOTALE INTERVENTI	994 di cui 335 code	1773 + 449 code	738 + 351 code	296 + 748 code	341 + 249 code	0	71 + 20 code	4213
INTERVENTI REALIZZATI								
CHIUSURE	85	656	42	27	173*	11*	7**	1.001
RIMODULAZIONI	317	880	29	2	477*	19*	1*	1.725
TOTALE INTERVENTI	402	1536	71	29	650	30	8	2.726
<p>Il numero di interventi effettuato nel 2012 risulta storicamente il più elevato.</p> <p>* Relativi ad interventi del piano 2014 ** di cui 2 relative al piano 2014 e 5 chiusure amministrative</p>								

Razionalizzazioni Uffici Postali nei «piccoli comuni» anno 2014

INTERVENTI PIANIFICATI anno 2014			
Comuni < 5.000 abitanti - Comuni Istat 2014 -	INTERVENTI PIANIFICATI ANNO 2014	INTERVENTI CONFERMATI POST INCONTRI OO.SS E SINDACI	INTERVENTI EFFETTUATI
CHIUSURE UP comuni non rurali/montani	113	95	54
CHIUSURE UP comuni rurali e montani	21	19	8
RIMODULAZIONI UP presidio unico di comune	433	394 (389+5*)	342
RIMODULAZIONI comuni con più UP	87	82	67
TOTALE INTERVENTI	654	590	471**
<p>*chiusure trasformate ai tavoli sindacali/sindaci in rimodulazioni ** 21 Comuni hanno fatto ricorso e siamo in attesa di sentenza 97 Comuni hanno fatto ricorso e la sentenza è stata sfavorevole 1 Comune ha fatto solo richiesta ed è stata accolta</p>			

NESSUNA CHIUSURA NEI COMUNI <5000 ABITANTI

LA COPERTURA GEOGRAFICA



UP TOTALI

UP in COMUNI
POPOLAZ.
<5000 ab

Dati aggiornati al 12/09/2018

RAZIONALIZZAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

RIDUZIONE NUMERO DI AREE

9 MACRO AREE



6 MACRO AREE

Nord Ovest	Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria	Nord Ovest	Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia
Lombardia	Lombardia	Nord Est	Friuli V.G., Trentino A.A., Veneto
Nord Est	Friuli V.G., Trentino A.A., Veneto	Centro Nord	Emilia Romagna, Marche, Toscana, Umbria
Centro Nord	Emilia Romagna, Marche, Toscana, Umbria	Centro	Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna
Centro 1	Toscana, Umbria	Sud	Campania, Puglia, Basilicata, Calabria
Centro	Lazio, Abruzzo, Sardegna	Sud 1	Puglia, Basilicata, Molise
Sud	Campania, Calabria	Sud 2	Sicilia
Sud 1	Puglia, Basilicata, Molise		
Sud 2	Sicilia		



Razionalizzazione aree amministrative

Ottimizzazione filiali per ridurre sovrapposizione nelle città medio-grandi

Nessun cambiamento nelle piccole città

PIANO STRATEGICO: IL DIGITALE

**FACILITARE L'INTEGRAZIONE DIGITALE DEI CITTADINI – RIDURRE IL
“DIGITAL DIVIDE”**

**FAR LEVA SULLA NOSTRA POSIZIONE COME UNO DEI PRINCIPALI
ECOSISTEMI DIGITALI PER I CONSUMATORI IN ITALIA**

**MASSIMIZZARE L'OPPORTUNITÀ RAPPRESENTATA DALLA CONVERGENZA FRA
CANALI FISICI E DIGITALI**

**CONTINUARE A MIGLIORARE LE FUNZIONALITÀ INFORMATICHE E UTILIZZARE IL «POLO
DIGITALE» DEDICATO PER INNOVARE CONTINUAMENTE**

Il “motore” della trasformazione digitale dell’Italia

- **Leader nelle operazioni allo sportello e digitali**
- **Posizionamento forte nei pagamenti, commercio elettronico, telefonia mobile e servizi finanziari**
- **Esperienza multicanale del cliente unica**
- **Innovazione** di prodotti e servizi

17,9 m App scaricate¹

16,2 m Utenti on-line registrati¹

25% Quota di mercato nei **pagamenti on line per e-commerce**

30% Quota di mercato nei **pacchi consegnati per e-commerce**

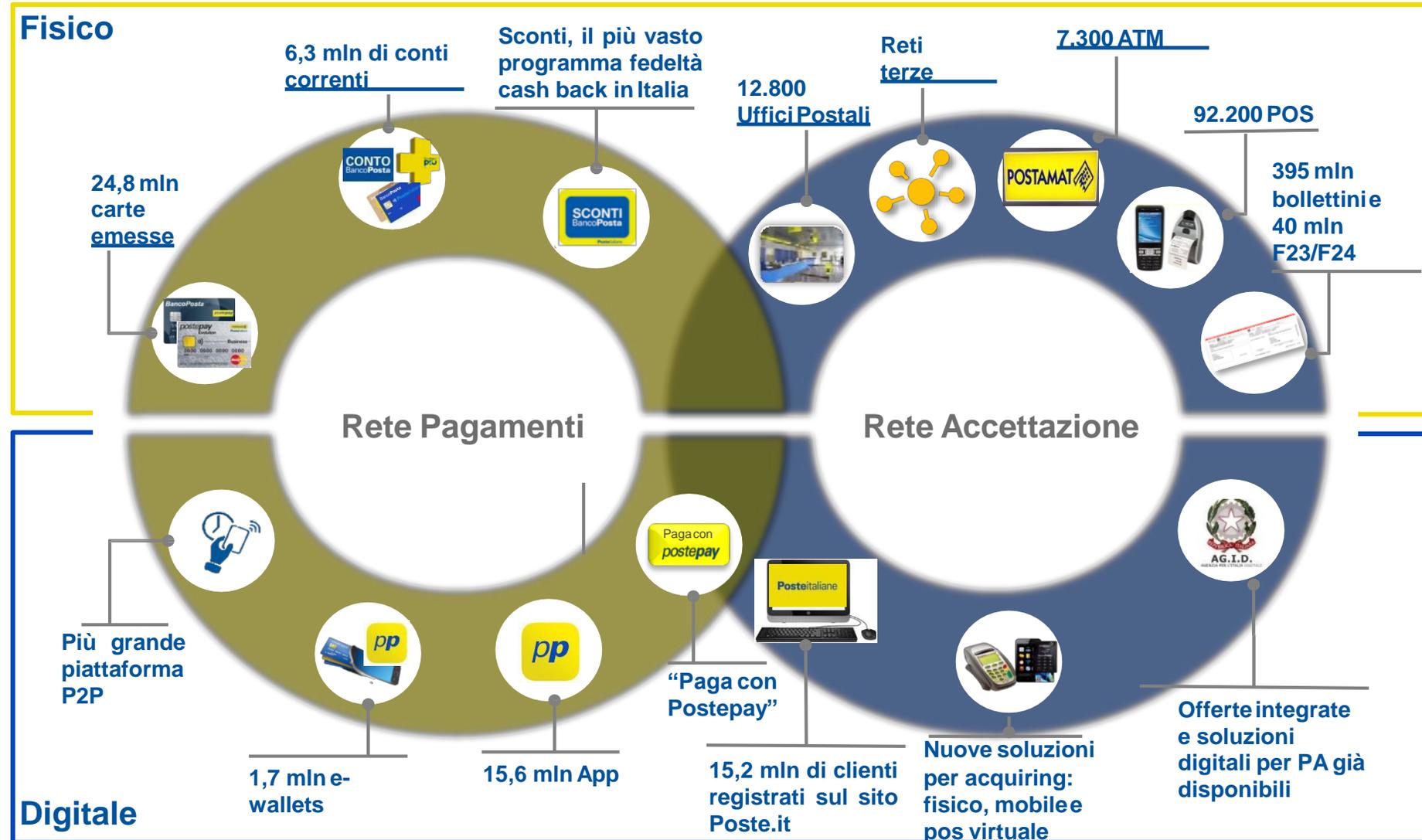
2,2 m e-wallets attivi

2,3 m Identità digitale (eID)



PAGAMENTI, MOBILE E DIGITALE

LEADER ITALIANO IN ECOSISTEMA DEI PAGAMENTI



PAGAMENTI, MOBILE E DIGITALE

SOSTEGNO ATTIVO ALLE INIZIATIVE DI DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



SPID
Sistema Pubblico
di Identità Digitale



- **Soluzione nazionale** per l'identificazione elettronica europea (eID) **definita dal Governo italiano**
- **Primo provider di eID** certificato dal Governo
- **I cittadini italiani possono accedere a tutti i servizi digitali della Pubblica Amministrazione** tramite SpiD



- **Primo provider connesso con la piattaforma nazionale dei pagamenti digitali "Pago PA"**
- **Più di 117 milioni di operazioni di pagamento**
- **Maggiore fornitore di servizi di pagamento per la Pubblica Amministrazione**

Il 90% delle identità digitali sono rilasciate da Poste Italiane

2 milioni di Clienti utilizzano SPID

SERVIZI DIGITALI ALLA P.A.

ESEMPI DI COLLABORAZIONE

Poste **fin dal 2008** ha erogato diverse tipologie di sostegni economici alle famiglie italiane (dalla Social Card alla Carta di Reddito di Inclusione Attiva), attraverso carte di pagamento elettroniche del MEF emesse da PI e ricaricabili dallo Stato con flussi di accredito disposti dall'INPS.

La piattaforma è integrata con i sistemi informativi dei soggetti pubblici coinvolti (MEF, Min. Lavoro, Inps).



Convenzione con il MIUR per fornire piattaforme di carte agli studenti.

La Carta dello Studente "loStudio Postepay" è una carta prepagata multifunzione per la fruizione dei servizi offerti dal MIUR, ampliata con i servizi di pagamento propri della carta prepagata PostePay offerti da Poste Italiane. La carta è destinata agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado d'Italia (statali e paritarie) e degli studenti delle Università aderenti al progetto loStudio. Ad oggi ne sono state distribuite oltre 3,5 milioni.

Poste Italiane presidia il mercato dei servizi digitali offrendo soluzioni orientate alla gestione ed allo scambio di informazioni e documenti tra persone fisiche e giuridiche e la Pubblica Amministrazione, investendo allo stesso tempo sui servizi a valore aggiunto in ambito logistico e finanziario. Poste Italiane può facilitare e favorire la trasformazione digitale del Paese, fornendo servizi in grado di coinvolgere le fasce di popolazione che resterebbero escluse dal processo di trasformazione (inclusione digitale).

In particolare, grazie alla capillarità sul territorio (UP e portalettere) può svolgere il ruolo di **Front End avanzato della PA.**

SERVIZI DIGITALI ALLA P.A.

TESORERIA PICCOLI COMUNI

Il **Servizio di Tesoreria** consiste nella **gestione finanziaria dell'ente pubblico**, che può **richiedere al Tesoriere l'anticipazione fino al 41% (5/12) delle entrate previste** (art.222TUEL) per superare momentanee carenze di disponibilità finanziaria, relativamente a:

- riscossione delle entrate; pagamento delle spese; custodia di titoli e valori; adempimenti connessi previsti da norme e statuti.

Poste è autorizzata all'esercizio del servizio di Tesoreria dall'articolo 40 L. 448/1998

Negli anni, gradualmente, gli istituti finanziari hanno ridotto la presenza nei piccoli centri e la Tesoreria Unica ha sottratto loro i ricavi da giacenza.

Dal 2017 (L.158/2017) i Comuni sotto 5.000 abitanti (5.543, 21% della popolazione) possono affidare direttamente a Poste Italiane i servizi di tesoreria e di cassa.

Con la Legge di Bilancio 2018 (L.205/2017), CDP è stata autorizzata a concedere anticipazioni di tesoreria.

Poste erogherà il servizio di Tesoreria e CDP concederà le anticipazioni

La gestione degli incassi favorirà il *cross selling* dei servizi finanziari, assicurativi e postali di Poste sia verso la PA che verso i dipendenti dell'Ente.



Entro la fine del 2018 Poste avvierà una fase pilota, con l'obiettivo di lanciare il servizio nel 2° quadrimestre 2019

OPERAZIONI STRATEGICHE

PARTNERSHIP AMAZON

TERMINI PRINCIPALI E RAZIONALI

- ❑ Poste Italiane ha firmato un accordo di partnership con **Amazon** per la fornitura del servizio di **Corriere Espresso Pacchi**.
- ❑ L'accordo coinvolge le società **Poste Italiane, SDA e Mistral**.
- ❑ Nel 2017 il Gruppo Poste ha consegnato **42 mln di oggetti** Amazon per un fatturato complessivo di circa **150 mln/€**.
- ❑ L'accordo rinnova dunque il rapporto già in essere tra Amazon e Poste Italiane in un'**ottica di più lungo periodo**.

RAZIONALI STRATEGICI

- Catalyst per l'implementazione della **strategia di crescita di Poste Italiane nel settore corriere espresso pacchi** (atteso incremento medio annuo a doppia cifra dei ricavi da partnership Amazon nel periodo 2017-2022).
- **Partner solido** nel settore dell'eCommerce e referenza importante (Amazon ha il 50% di quota di mercato in Italia).
- **Modello operativo applicabile** anche ad altri operatori del settore eCommerce.
- Complementarietà tra capacità di sorting e smistamento di Amazon e rete di prossimità di Poste Italiane (integrazione di Poste Italiane nella filiera industriale di Amazon).
- I rilevanti volumi di Amazon consentiranno da subito a Poste di raccogliere i benefici del nuovo accordo sindacale (impiego di portalettere per pacchi fino a 5kg).

CARATTERISTICHE PARTNERSHIP

- **DURATA:** 3 anni (2018 – 2020) + eventuale rinnovo di 2 anni; unicum per durata pluriennale tra gli accordi con *carrier* europei.
- Introduzione di un modello logistico più efficiente.
- **Revisione del portafoglio di offerta.**
- **Potenziamento network aereo via Mistral** a supporto della logistica per Amazon.
- **Nuovo schema tariffario** mirato a preservare la marginalità e i ricavi individuati in sede di piano.

The Amazon logo is positioned vertically on the left side of the page. It consists of the word "amazon" in a lowercase, sans-serif font, with a yellow curved arrow underneath it that starts under the letter 'a' and points towards the letter 'z'.

ACCORDI PER LA DISTRIBUZIONE POLIZZE DANNI

NUOVE LINEE DI PRODOTTO CON PAGAMENTI ANTICIPATI

MODELLO DI DISTRIBUZIONE



- > Modello di distribuzione “Smart” distribution model con un misto di white label e prodotti del Gruppo per ottimizzare i risultati tecnici
- > Ricavi anticipati al momento della distribuzione
- > Sviluppo progressivo del know how interno nelle fabbriche dei prodotti



Rafforzamento dell'offerta **welfare dipendenti**

Completamento dell'offerta retail attraverso una partnership commerciale con uno o più partner assicurativi per distribuire, attraverso la rete degli uffici postali, **polizze di assicurazione auto e motocicli**. La gestione dei sinistri sarà assegnata in full outsourcing ai partner, con forte presidio da parte di Poste dei livelli di qualità offerti alla clientela.

Introduzione **prodotti flessibili mirati alle PMI** per settori specifici

Accelerazione **apertura filiali, produttività e valore medio di vendita**

ACCORDI DISTRIBUTIVI CON BANCHE

ULTIMI ACCORDI IN FASE DI NEGOZIAZIONI - EXECUTION DEL PIANO DELIVER 2022

PARTNER

INTESA  SANPAOLO



 EURIZON
ASSET MANAGEMENT

 UniCredit

KEY ITEMS



Prestiti

- Mutui ipotecari e prestiti personali distribuiti presso gli uffici postali
- Prodotti con marchio Bancoposta senza alcun rischio di credito per Poste
- Poste percepisce una fee di distribuzione alla sottoscrizione del prodotto



Pagamenti

- Pagamento dei bollettini postali attraverso canali ISP e tabaccherie affiliate Banca 5¹
- Ricariche Postepay attraverso tabaccherie affiliate Banca 5¹



Asset
Management

- Nuovo fondo comune con marchio Bancoposta gestito da Eurizon²
- Eurizon fornirà a Poste supporto commerciale e formazione della rete
- Nessun impegno di Poste in termini di volumi distribuiti



Cessione del
quinto

- Cessione del quinto distribuita presso gli uffici postali
- Prodotti con marchio Bancoposta senza alcun rischio di credito per Poste
- Poste percepisce una fee di distribuzione alla sottoscrizione del prodotto

ALTRI PARTNER ESISTENTI



Piattaforma completa per gamma e qualità con un ruolo attivo di Poste nella selezione e nella strutturazione dei prodotti

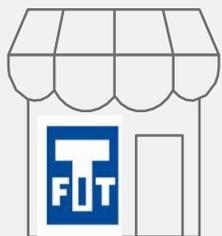
FIT E POSTE ITALIANE

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ACCORDO SIGLATO

- ❑ Poste Italiane ha firmato un accordo quadro di collaborazione con la Federazione Italiana Tabaccai (FIT) per **una collaborazione nel settore della corrispondenza e dei pacchi**.
- ❑ In base all'intesa le tabaccherie italiane avranno la possibilità di entrare a far parte di "**PuntoPoste**", creando un vero e proprio "**PuntoPoste – Tabaccaio**" ampliando così la rete di accesso ai servizi per l'eCommerce che **permetterà il ritiro degli acquisti online e la spedizione di resi e pacchi preaffrancati**.

PuntoPoste

COLLECT POINT



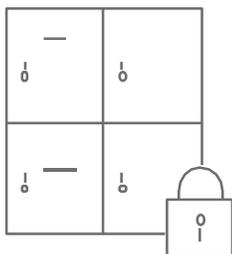
Esercizi commerciali che gestiscono, oltre alla propria attività core, invio e ritiro spedizioni



- **Partnership** con aziende del Gruppo Poste Italiane: Indabox e Kipoint
- Da luglio **2018** avvio attivazione dei primi **50 affiliati**
- Possibili ulteriori accordi con aziende della **GDO**
- **Obiettivo 2018: 200 Punti di Ritiro**
- **Obiettivo 2020: 5.000 Punti di Ritiro**



LOCKER



Chioschi elettronici automatizzati per invio e/o ritiro di pacchi che offrono un servizio no-stop 24 ore su 24, fino a 7 giorni su 7



- **Partnership** con  InPost
- **287 Locker** attivi ad aprile
 - presenti su 18 Regioni italiane
 - posizionati in aree ad alto potenziale eCommerce
- **Obiettivo 2018: 350 Locker**
- **Obiettivo 2020: 420 Locker**

FIT E POSTE ITALIANE

GLIALTRI AMBITI DI SVILUPPO DELLA COLLABORAZIONE

- L'accordo oltre a prevedere che le tabaccherie possano funzionare come **punti di accettazione della corrispondenza**, semplifica **le modalità e la distribuzione dei francobolli** e disciplina anche l'avvio di **tavoli tecnici** sui seguenti **quattro ambiti di collaborazione**:



Francobolli

Fornitura dei francobolli attraverso un nuovo modello che consente di semplificare e velocizzare tutta la filiera



Raccomandata

Affrancatura e accettazione di una nuova linea di prodotti di posta raccomandata da realizzare *ad hoc* per la rete FIT



Editoria

Distribuzione dei quotidiani ad abbonati nei Comuni con recapito a giorni alterni



Gamma Free

Distribuzione e vendita dei prodotti della Gamma Free (Paccofree e Postafree)

- ➔ Le 48 mila tabaccherie italiane unite alla rete dei circa 12.800 uffici postali consentono di creare la più grande rete di servizi in Italia a supporto dei cittadini.
- ➔ La partnership definita nel mondo dell'e-commerce consente di rispondere alle esigenze dei clienti finali che richiedono servizi a valore nella fase di consegna degli acquisti online (maggiore richiesta di flessibilità e prossimità per i servizi di ritiro pacchi e gestione dei resi).

LEGALITA' E TRASPARENZA

In coerenza con gli obiettivi del nuovo Piano Strategico "Deliver 2022" è stato avviato un **percorso di rafforzamento dei presidi di legalità e trasparenza** attraverso la definizione di **misure di prevenzione e di monitoraggio continuo**



Poste Italiane è la prima azienda ad aver implementato il portale "**Contratti Aperti e Trasparenti**" (disponibile sul sito Poste Italiane) per garantire la **trasparenza nella gestione degli appalti nella fase esecutiva**, con evidenza di **tutti gli appalti e subappalti**, e l'accesso alle procedure di gara per il maggior numero di imprese possibili, secondo il principio di concorrenza, nel pieno rispetto della legalità e della trasparenza



Poste Italiane e la **Guardia di Finanza** hanno stipulato a dicembre 2017 un protocollo d'Intesa al fine di **prevenire il rischio di infiltrazione criminale** attraverso imprese esecutrici di appalti o forniture disincentivando l'accesso alle procedure di gara di soggetti collusi con organizzazioni criminali; garantire l'accesso alle procedure di gara al maggior numero di imprese possibili, secondo il principio di concorrenza, nel pieno rispetto della **legalità e della trasparenza** e il contrasto all'**evasione, all'elusione e alle frodi fiscali**, agli **illeciti in materia di spesa pubblica**, alla **criminalità economica e finanziaria**, al **riciclaggio**, alla **falsificazione** e alle **frodi concernenti i mezzi e i sistemi di pagamento**



Poste Italiane ha avviato il processo di certificazione del **proprio sistema di gestione anticorruzione** secondo la norma internazionale **ISO 37001:2016 - Anti-bribery management systems**. Il modello di gestione anticorruzione costituisce, tra l'altro, un strumento per la promozione del rispetto della legalità e della prevenzione su temi cruciali quali corruzione, lavoro nero, irregolarità contributive, rischio di infiltrazioni criminali nel tessuto economico, negli appalti e nei subappalti

PRINCIPALI OBIETTIVI FINANZIARI ED ECONOMICI DEL PIANO STRATEGICO

PRINCIPALI OBIETTIVI FINANZIARI A LIVELLO CONSOLIDATO

€ MLD salvo diversa indicazione

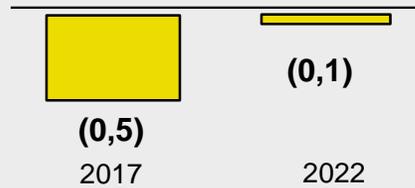
	2017	2018	2020	2022	MEDIA ANNUA 17-22
RICAVI	10,6	10,7	10,9	11,2	+1%
UTILE OPERATIVO <i>MARGINE%</i>	1,1 11%	1,4 13%	1,6 15%	1,8 16%	+10%
UTILE NETTO <i>ROE %¹</i>	0,7 10%	1,0 13%	1,1 13%	1,2 13%	+13%
		18-20	21-22	17-22	
DIVIDENDO <i>(€/AZIONE)</i>	0,42	+5% All'anno	Payout minimo 60%	3,8 mld dividendi cumulati	

OGNI DIVISIONE PORTA VALORE

LA CRESCITA DEL RISULTATO OPERATIVO E' TRAINATA DA TUTTI I SETTORI

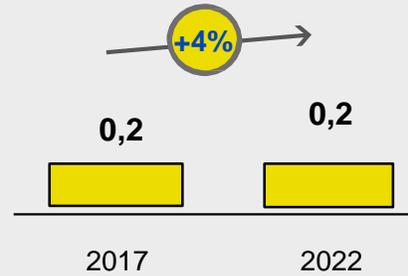
€ mld

PCL - MP



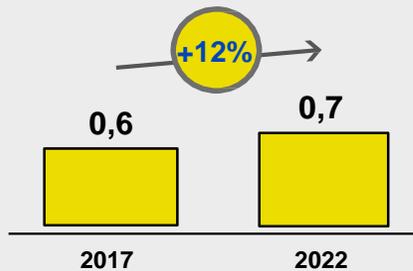
RIFOCALIZZAZIONE DELLA CORRISPONDENZA E CRESCITA PACCHI GRAZIE AL COMMERCIO ELETTRONICO

PAGAMENTI, MOBILE & DIGITALE



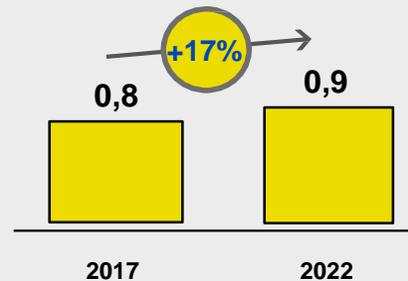
SOSTENIBILITA' NEI PAGAMENTI, MOBILE & DIGITALE

FINANZIARIO



CRESCITA DELLE MASSE GESTITE E SOSTENIBILITA' DEI SERVIZI FINANZIARI

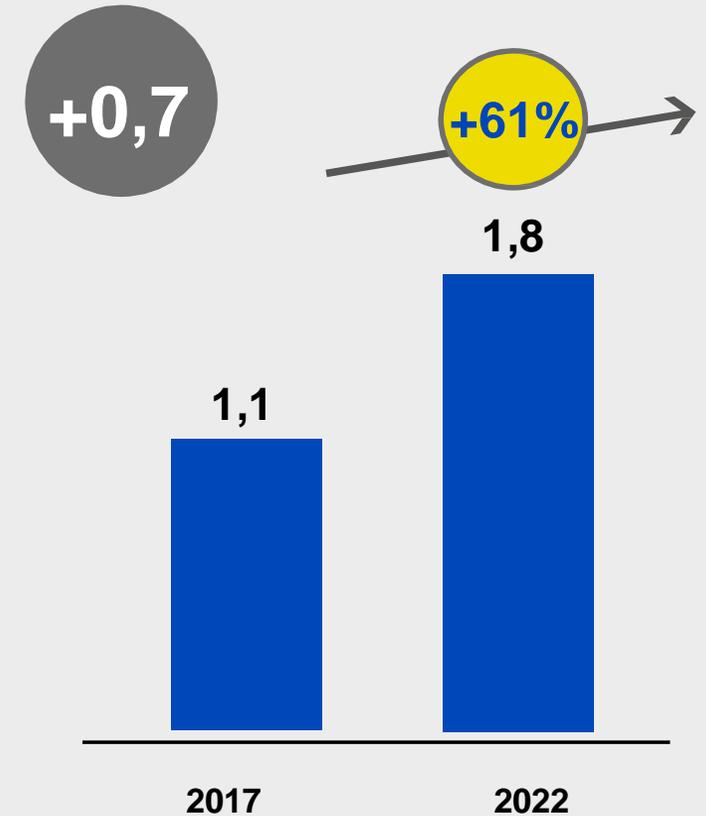
ASSICURATIVO



CONSOLIDARE LEADERSHIP RAMO VITA E SVILUPPO RAMO DANNI

INCREMENTO 2017 VS 2022

GRUPPO



SERVIZI FINANZIARI, ASSICURATIVI, DIGITAL E MOBILE

OBIETTIVI

	2017	2022	CAGR 17-22
RICAVI¹ Escluse Plusvalenze (cd. Capital Gain) € MLD	5.4	6.4	+3.6%
TOTALE PATRIMONIO CLIENTI € MLD	506	581	+3%
RICAVI ASSICURATIVI VITA RICAVI ASSICURATIVI DANNI € MLD	1,3 0,1	1,6 0,2	+ 4% +20%
RICAVI DIGITAL RICAVI MOBILE € MLN	1,1 1,7	1,6 6,5	+ 8% +31%

CRESCITA SOSTENIBILE A BASSO ASSORBIMENTO DI CAPITALE BASATA SU AUMENTO DEI MARGINI E ALLARGAMENTO DELL'OFFERTA

Posteitaliane

