

Allegati I, II, III, IV, V e VI alla delibera n. 166/16/CONS

INDICE

Indice	1
ALLEGATO I.....	2
1. La rete di Poste Italiane	2
1.1. La rete logistica dei servizi postali di Poste Italiane	2
1.2. La rete commerciale di Poste Italiane	9
ALLEGATO II	11
1. I Ricavi nello scenario NFSU ipotizzato da PI	11
ALLEGATO III.....	14
1. Lo scenario NFSU della fase di raccolta ipotizzato da PI.....	14
ALLEGATO IV	15
1. La definizione delle zone di recapito di Poste Italiane	15
2. L'efficienza della rete di recapito: esperienza internazionale	20
ALLEGATO V.....	22
1. Scenario NFSU della rete commerciale ipotizzato da PI	22
1.1. Il calcolo della perdita della clientela dei servizi finanziari	23
1.2. Il calcolo della perdita della clientela dei servizi postali.....	26
1.3. Riallocazione delle risorse addette alla rete commerciale.....	26
2. Valutazioni dell'Autorità sui servizi finanziari nello Scenario NFSU	28
2.1. Valutazioni dell'Autorità in merito al modello della rete commerciale	28
ALLEGATO VI.....	29
1. I vantaggi intangibili ipotizzati da PI	29

ALLEGATO I

1. LA RETE DI POSTE ITALIANE

A1. Per la fornitura dei servizi postali, universali e non, Poste Italiane si avvale di una rete logistica, dedicata alla raccolta, allo smistamento, al trasporto, alla distribuzione ed alla consegna dei prodotti postali, e di una rete commerciale, che comprende la rete degli uffici postali.

1.1. La rete logistica dei servizi postali di Poste Italiane

A2. La lavorazione della corrispondenza in entrata nella rete logistica si articola nelle seguenti fasi, che sono rappresentate schematicamente nella figura successiva:

- Accettazione;
- Raccolta;
- Smistamento in partenza (CRP);
- Rete di trasporto nazionale;
- Smistamento in arrivo (CRA);
- Distribuzione;
- Recapito.

Figura A.1: Rappresentazione schematica della rete logistica di PI



Fonte: Poste Italiane

1.1.1. Accettazione

A3. Nella rete postale vi sono diversi canali di accettazione della corrispondenza distinti in base al prodotto che viene spedito e alla tipologia di clientela che effettua la spedizione (*retail* o *business*).

A4. Per la clientela *retail* sono previsti due canali di accettazione attraverso cui può essere spedita la corrispondenza, che sono:

- le cassette di impostazione (circa 52.000);
- gli uffici postali (UP), per la posta descritta e indescritta.¹ La rete degli UP era costituita, nel 2013, da circa 13.300 uffici e, nel 2014, da circa 13.200 uffici, distribuiti su tutto il territorio nazionale, con i seguenti orari di apertura al pubblico: gli uffici monoturno operativi generalmente nella fascia oraria antimeridiana dalle 8:20 alle 13:45; gli uffici doppio turno generalmente operativi dalle 8:20 alle 19:00; il sabato dalle 8:20 alle 12:45.

A5. Per la clientela *business* sono previsti due canali di accettazione:

- i centri di smistamento (CMP),² accessibili, salvo eccezioni, dal lunedì al venerdì nella fascia oraria dalle ore 8:00 alle ore 17:00 e il sabato dalle ore 8:00 alle 12:00. Nel 2013 nella rete di PI erano presenti 19 CMP, nel 2014 18 CMP;
- i centri provinciali (CP,³ CPD,⁴ CDM⁵ e Supporto Logistico), accessibili, salvo eccezioni, dal lunedì al venerdì nella fascia oraria dalle ore 8:30 alle ore 15:00. Nel 2013 nella rete di PI erano presenti 84 centri provinciali, di cui [omissis] CP, [omissis] CPD, [omissis] CDM e [omissis] Supporto Logistico; nel 2014 erano presenti 99 centri provinciali, di cui [omissis] CP, [omissis] CPD, [omissis] CDM e [omissis] Supporto Logistico

¹ Nella categoria di posta descritta rientrano le raccomandate, le assicurate e gli atti giudiziari. La posta indescritta è il servizio *standard* di spedizione della corrispondenza con due prodotti principali: la posta prioritaria e la posta massiva.

² Ciascun CMP ha un'area di competenza, che è composta da una o più province ed è denominata "bacino logistico".

³ Sono i Centri prioritari, appartengono al bacino logistico del CMP e hanno principalmente lo scopo di garantire il rispetto dello SLA J+1, ma svolgono anche attività di *transit point*, ossia fungono da punto di appoggio e di aggregazione nelle fasi di raccolta per un determinato bacino logistico.

⁴ Sono i Centri primari di distribuzione, che sono dedicati principalmente alle attività di recapito, ossia fungono da punto di appoggio e di aggregazione nelle fasi di raccolta e distribuzione per un determinato bacino logistico.

⁵ Sono i Centri di distribuzione master, che sono dedicati principalmente alle attività di recapito, ma svolgono anche attività di *transit point*, ossia fungono da punto di appoggio e di aggregazione nelle fasi di raccolta e distribuzione per un determinato bacino logistico.

1.1.2. Raccolta

- A6. La fase di raccolta ha lo scopo di concentrare tutti gli oggetti provenienti dai diversi canali di accettazione (uffici postali e cassette di impostazione) nei CMP del bacino logistico di competenza, dove vengono processati in CRP (Centri di ripartizione in partenza). Per i prodotti *retail*, la raccolta viene effettuata su tutto il territorio nazionale tutti i giorni lavorativi almeno una volta al giorno, orientativamente dalle ore [omissis] alle [omissis]; la raccolta non riguarda invece i prodotti *business* in quanto questi ultimi sono consegnati dai Grandi Clienti direttamente presso le accettazioni dei centri di smistamento.⁶
- A7. La raccolta è effettuata dai portalettere, da soggetti esterni, detti accollatari, oppure in “gestione diretta”, vale a dire attraverso personale (differente dai portalettere) e mezzi di PI.
- A8. I portalettere si occupano esclusivamente della vuotatura delle cassette di impostazione nelle aree remote del paese. Tale attività è effettuata, ad integrazione dell’attività di recapito a cui sono dedicate tali risorse, laddove le distanze da percorrere per raggiungere le cassette di impostazione siano brevi. Una volta raccolta la corrispondenza contenuta nelle cassette di impostazione, i portalettere la trasferiscono negli uffici di recapito di appartenenza della propria zona di recapito.
- A9. Gli accollatari raccolgono i prodotti dagli UP e dalle cassette di impostazione con mezzi propri e li trasportano, nella maggior parte dei casi, fino al centro provinciale,⁷ che opera con funzione di *transit point* verso il centro di smistamento e, in un numero marginale di casi, fino al CMP. Gli accollatari effettuano la raccolta nelle aree in cui Poste Italiane non dispone di sufficienti mezzi per effettuarla.
- A10. La gestione diretta raccoglie i prodotti dalle cassette di impostazione e dagli UP ad alto traffico oppure dagli uffici di recapito in cui sono depositati i prodotti raccolti dagli accollatari. I collegamenti dai centri provinciali verso i CMP sono effettuati quasi sempre in gestione diretta e raramente dagli accollatari. Il prodotto raccolto in gestione diretta viene trasportato direttamente al CMP oppure verso il centro provinciale di riferimento – CP o CDM – che ha funzione di *transit point* verso il CMP.

1.1.3. Smistamento in partenza (CRP)

- A11. La rete di smistamento di Poste Italiane nel 2013 era composta da 19 Centri di meccanizzazione postale (CMP) e 5 centri prioritari (CP), nel 2014 da 18 CMP e 5 CP.

⁶ PI prevede anche l’attività di ritiro della corrispondenza (*pick-up*) presso i Grandi Clienti o attraverso personale proprio o attraverso soggetti esterni.

⁷ CP, CD o CDM.

- A12. I CMP sono i centri di automazione del processo di smistamento della posta e generalmente servono più province (cd. bacino logistico) sia nella fase di raccolta, sia in quella di distribuzione.
- A13. I centri di smistamento effettuano le attività di smistamento dei prodotti postali *retail* in partenza (CRP) e in arrivo (Centro di ripartizione in arrivo, CRA) in fasce orarie distinte, mentre, per i prodotti *business* effettuano tali attività nella medesima fascia oraria, dalle [omissis] alle [omissis] circa.⁸ Lo smistamento in partenza dei prodotti *retail* avviene nella fascia oraria dalle ore [omissis] alle ore [omissis].
- A14. Lo smistamento in partenza rappresenta la prima fase in cui i prodotti postali sono lavorati per il trasporto fino alla destinazione. Nello specifico, i prodotti raccolti sono suddivisi in *cluster* omogenei per prodotto, formato e destinazione e sono posti in cassette per il trasporto verso i CMP dei bacini logistici di destinazione o, nel caso di prodotti locali destinati allo stesso bacino logistico di provenienza, per il trasporto verso gli uffici di recapito.
- A15. In ciascun CMP sono presenti due flussi di lavorazione, uno dedicato alla posta registrata (raccomandata e assicurata) ed uno dedicato alle altre tipologie di corrispondenza (posta ordinaria, prioritaria e commerciale). Entrambi i flussi possono essere lavorati sia meccanicamente, sia manualmente. Si ricorre alla lavorazione manuale laddove il prodotto non possa essere lavorato attraverso i macchinari, ad esempio perché ha un formato particolare). Il flusso di posta non registrata inoltre può essere lavorato in *bulk*.
- A16. I CP appartengono al bacino logistico di un CMP ed effettuano la lavorazione manuale di circa il [omissis]% della corrispondenza. I CP hanno lo scopo di garantire il rispetto dello SLA J+1 del prodotto proveniente da un altro bacino logistico (quindi in fase di distribuzione) e destinato alla provincia in cui sono ubicati. Presso i CP è effettuata anche la videocodifica (VCD), ovvero la corretta lettura dell'indirizzo presente sui prodotti, laddove non sia stato possibile riconoscerlo attraverso il sistema meccanizzato (gli addetti lavorano su immagini di prodotti che generalmente appartengono al proprio bacino).⁹ Infine, i CP fungono anche da *transit point*, ossia da punto di appoggio e di aggregazione, in fase di raccolta, per il prodotto destinato al CMP.

⁸ Nella fase di smistamento in partenza dei prodotti *business* i *pallet*/scatole diretti (cioè contenenti prodotti indirizzati ad un unico bacino di destinazione), se sono destinati ad un bacino diverso da quello in cui si trovano, vengono soltanto consolidati, ovvero disposti in modo da colmare la capienza delle scatole, e caricati sui mezzi in partenza, se destinati al medesimo bacino di destinazione, passano direttamente alla fase di smistamento in arrivo. Invece i *pallet*/scatole non diretti (vale a dire contenenti prodotti destinati a più bacini di destinazione) subiscono una prima fase di smistamento assimilabile al CRP del prodotto *retail*, in cui il prodotto è ripartito per bacino di destinazione.

⁹ All'interno dei CP la lavorazione è effettuata esclusivamente manualmente.

1.1.4. Rete di trasporto nazionale

A17. La rete di trasporto nazionale garantisce il trasferimento della corrispondenza tra i diversi CMP, nel caso in cui il prodotto non sia destinato al bacino di competenza del CMP di raccolta. La rete di trasporto nazionale è composta da:

- una rete “veloce” dedicata principalmente al trasporto dei prodotti con *standard* J+1,¹⁰ che è costituita da una rete di trasporto aerea con *hub* a Brescia, denominata “rete SAN” (Servizio Aeroportuale Notturmo), e una rete di trasporto su gomma (denominata “rete J+1”);
- una rete “ad alta capacità” su gomma, costituita da autoarticolati dedicati al trasporto dei prodotti con *standard* J+3 (denominata “rete J+3”) oppure al trasporto di prodotti con *standard* J+1 e J+3 nei giorni di sabato e domenica (denominata “rete weekend”¹¹). La rete ha una configurazione *hub & spoke* con due *hub*, uno a Bologna (*hub* nord) e l’altro a Roma (*hub* sud).

A18. Il trasporto nazionale dei prodotti in J+1 è effettuato orientativamente dalle ore [omissis] alle ore [omissis] del giorno successivo, mentre il trasporto nazionale dei prodotti in J+3 è effettuato orientativamente dalle ore [omissis] alle ore [omissis] del giorno successivo.

1.1.5. Smistamento in arrivo (CRA)

A19. Lo smistamento in arrivo viene effettuato nei CMP del bacino logistico a cui è destinata la corrispondenza. In questa fase il prodotto è ripartito per ufficio di recapito di destinazione, da cui partono le attività di recapito. Al fine di garantire il rispetto dello SLA J+1, i prodotti provenienti da un altro bacino logistico anziché essere smistati presso i CMP, possono essere smistati manualmente all’interno dei CP, appartenenti al bacino logistico del CMP, a cui i medesimi prodotti sono destinati.

A20. Lo smistamento in arrivo dedicato ai prodotti *retail* raccolti il giorno stesso nel medesimo bacino logistico, viene effettuato dalle ore [omissis] alle ore [omissis], mentre quello dedicato ai prodotti provenienti da extra-bacino avviene orientativamente dalle ore [omissis] alle [omissis]. Come specificato sopra, per i prodotti *business* le attività di smistamento in partenza e in arrivo sono effettuate nella medesima fascia oraria, dalle [omissis] alle [omissis] circa.

¹⁰ J+1, J+3 e J+n sono indicatori che rappresentano lo standard di qualità del servizio postale, dove J (Jour) indica il giorno di impostazione e i numeri (+1, +3 e +n) indicano i giorni feriali necessari per recapitare il prodotto.

¹¹ Nel fine settimana i tempi per il trasporto sono più rilassati, anche per i prodotti in J+1, in quanto gli obiettivi di qualità relativi ai tempi di consegna si riferiscono ai giorni lavorativi, esclusi il sabato ed i festivi.

1.1.6. Distribuzione

- A21. La rete di distribuzione trasporta tutti gli oggetti postali smistati e processati in CRA dai CMP/CP verso i Centri di distribuzione (CD)¹² di competenza, da cui partono i portalettere per il recapito. I CD possono essere utilizzati anche come *transit point* per la rete di alimentazione dei PDD.¹³
- A22. La distribuzione è effettuata in fascia A, in fascia B o in fascia P. In fascia A sono effettuati i trasferimenti dei prodotti provenienti dal medesimo bacino (intra-bacino) tra CMP e CP/CDM/CD, nella fascia notturna/mattutina (dalle ore [omissis] alle ore [omissis]). In fascia B sono effettuati i trasferimenti dei prodotti provenienti dall'*extra*-bacino tra CMP e CP/CDM/CD, nella fascia notturna/mattutina (dalle ore [omissis] alle ore [omissis]). Tali trasferimenti rappresentano gli ultimi collegamenti effettuati nella fascia notturna/mattutina. La fascia P riguarda i collegamenti tra CMP e CP/CDM/CD effettuati nella fascia pomeridiana (dalle ore [omissis] alla ore [omissis] circa), in cui sono trasportati i prodotti commerciali (J>1).
- A23. La distribuzione dal CMP al CD (CDM/CPD/CSD) è effettuata in gestione diretta oppure attraverso il Consorzio logistica pacchi, che è una società del gruppo PI. Il trasporto dai CD verso i PDD, invece, è quasi sempre effettuato dagli accollatori, che in una fascia oraria distinta effettuano la raccolta dagli UP di provincia e dalle cassette di impostazione.

1.1.7. Recapito

- A24. I prodotti omogenei consegnati agli uffici di recapito (CD e PDD), subiscono all'interno di tali uffici i seguenti processi di lavorazione:
- ripartizione fra i vari portalettere;
 - messa in gita, ovvero sistemazione in ordine di consegna, nonché preparazione nella borsa.
- A25. Il recapito viene effettuato 5 giorni a settimana, dal lunedì al venerdì, dalle ore [omissis] alle ore [omissis] circa.
- A26. La rete di recapito di PI è costituita dai centri di recapito (denominati anche "uffici di recapito"), a loro volta suddivisi in CD ed in PDD.
- A27. Nello specifico, i CD possono essere di tre tipi:
- Centri primari di distribuzione (CPD), che assicurano le attività di ripartizione, recapito e coordinamento dei Centri secondari di distribuzione e PDD dipendenti;

¹² Nei CD inizia l'attività di recapito.

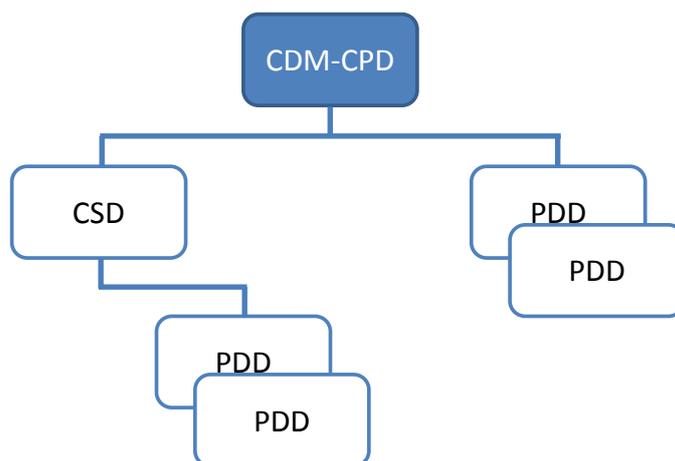
¹³ Sono i Presidi Decentrati Distribuiti. I CD e PDD sono uffici di recapito.

- Centri secondari di distribuzione (CSD), che assicurano le attività di ripartizione e recapito di concerto con il CPD, da cui dipendono, e che coordinano le attività dei PDD dipendenti;
- Centri di distribuzione master (CDM), che sono dei CPD che svolgono anche attività di *transit point*, ossia fungono da punto di appoggio e di aggregazione nelle fasi di raccolta e distribuzione per un determinato bacino logistico.

I PDD svolgono funzioni di recapito principalmente nelle zone rurali e a bassa densità abitativa.

Nella seguente figura è schematizzata l'organizzazione operativa delle varie strutture di recapito.

Figura A. 2: Rappresentazione logica dell'organizzazione operativa dei centri di recapito di PI



A28. Nel 2013 la rete di recapito di PI era composta da 2.481 uffici di recapito, così suddivisi:

- [omissis] CD, di cui [omissis] CDM e [omissis] tra CPD e CSD;
- [omissis] PDD.

A29. Nel 2014 la rete di recapito di Poste Italiane era composta da 2.412 uffici di recapito, così suddivisi:

- [omissis] CD, di cui [omissis] CDM e [omissis] tra CPD e CSD;
- [omissis] PDD.

A30. Dai CD partono i portalettere per il recapito. Il percorso di consegna prevede che il portalettere raggiunga tutti i punti di consegna¹⁴ e che si fermi in quelli in cui è necessario imbucare la corrispondenza. La corrispondenza può essere consegnata a

¹⁴ I punti di consegna sono i punti presso i quali il portalettere deve fermarsi per la consegna della corrispondenza. All'interno di un civico ci possono essere più punti di consegna (ad esempio in un condominio i punti di consegna corrispondono alle abitazioni che fanno parte del condominio).

piedi, in bicicletta, in macchina o in furgone in base al numero di punti di consegna, ai volumi di corrispondenza da consegnare, ai km da percorrere e alle caratteristiche del territorio.

A31. La gestione degli uffici di recapito è organizzata secondo una struttura gerarchica. Nello specifico, i processi e le attività di tali uffici sono presidiati a livello provinciale dalle RAM (Recapito area manager),¹⁵ che a loro volta sono coordinate a livello regionale dalle Aree logistiche territoriali (ALT), supportate a livello nazionale dalla funzione aziendale recapito.

A32. La rete di distribuzione di PI si suddivide in tre articolazioni:

- l'articolazione universale, che assicura sull'intero territorio nazionale il servizio postale di base (servizi tradizionali di consegna, nonché servizi quali *pick up light*¹⁶ e attività sostitutive degli uffici postali), garantendo anche le attività di norma affidate all'articolazione mercato nelle aree dove quest'ultima non è presente;
- l'articolazione mercato, che è composta dalle cosiddette linee mercato, ovvero operatori che assicurano le consegne dirette a civici in zone caratterizzate da un'elevata presenza commerciale, industriale e artigianale. Inoltre, tale articolazione svolge attività di supporto logistico all'articolazione universale (in particolare, presta attività interne tradizionali e assicura la consegna dei viaggietti¹⁷ e degli oggetti di formato *extra*), attività di vuotatura delle cassette e di trasporto da e verso gli Uffici Postali e attività di micro logistica e *pick up medium*;¹⁸
- l'ASI che ha il compito di garantire il recapito per prodotti e servizi dedicati nella fascia oraria pomeridiana nei giorni dal lunedì al venerdì, e nella mattina del sabato.

1.2. La rete commerciale di Poste Italiane

A33. L'organizzazione della rete commerciale territoriale di PI, ossia della rete degli UP, strutturata al fine di garantire il SU e conseguentemente presidiare tutto il territorio italiano, è articolata su tre livelli:

¹⁵ Le strutture di RAM garantiscono il coordinamento intermedio a livello provinciale/pluriprovinciale con la responsabilità di assicurare tramite gli uffici di recapito del territorio di competenza, il presidio dei processi e delle attività operative di recapito. Dipendono gerarchicamente dalle ALT.

¹⁶ Il servizio *pick up light* prevede il ritiro da parte del portalettere direttamente presso il cliente di posta prioritaria, posta raccomandata e posta assicurata diretta in Italia o all'estero, fino a 2 kg di peso per singolo ritiro, già affrancato o da affrancare.

¹⁷ I viaggietti sono servizi di rifornimento della corrispondenza del portalettere, effettuati da un operatore di supporto in luoghi prestabiliti lungo il percorso di consegna del portalettere.

¹⁸ Il servizio *pick up medium* prevede il ritiro presso il cliente di posta prioritaria, posta raccomandata e posta assicurata diretta in Italia o all'estero, fino a 20 kg di peso per singolo ritiro, già affrancato o da affrancare.

- Aree territoriali. Le Aree territoriali (di seguito AT), che possono raggruppare più regioni. Nel 2013 e nel 2014 risultano presenti 9 AT: centro (Lazio, Abruzzo e Sardegna), Centro 1 (Toscana e Umbria), centro-nord (Emilia Romagna e Marche), nord-est (Veneto, Trentino A.A. e Friuli V.G.), Lombardia, nord-ovest (Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria), sud (Campania e Calabria), sud 1 (Puglia, Molise e Basilicata) e Sicilia;
 - Filiali. Le 9 AT sono suddivise in filiali. Le filiali si identificano generalmente con le province, ad eccezione dei grandi centri urbani (es. Roma, Milano, Napoli, Torino, ecc.) in cui vi possono essere più Filiali. Nel 2013 e nel 2014 sul territorio erano presenti 132 Filiali.
 - Uffici postali. Sono classificati dal punto di vista commerciale in uffici centrali, di relazione, *standard*, base e uffici PosteImpresa (questi ultimi segmentati in uffici postali *top*, *medium* e base). Nel 2013 sul territorio erano presenti circa 13.300 UP e nel 2014 circa 13.200 UP, che coprivano più del 96% degli oltre 8.000 comuni italiani. Nel 2014 è proseguita l'attività di razionalizzazione, che ha ridotto il numero degli uffici postali da 13.310 a fine 2013 (comprensivi di 257 uffici Poste Impresa) a 13.233 uffici a fine 2014 (comprensivi di 248 uffici Poste Impresa).
- A34. Le Aree Territoriali e le Filiali sono strutture di controllo e coordinamento territoriale di supporto agli UP che rappresentano, invece, la rete commerciale vera e propria.
- A35. La rete degli uffici postali, a differenza della rete logistica, viene utilizzata sia per la fornitura di servizi postali, sia per quella di altri servizi, fra cui i servizi finanziari e assicurativi.¹⁹

¹⁹ Si osservi che, mentre le attività finanziarie sono svolte dalla società Poste Italiane Spa, e contabilizzate attraverso il cosiddetto Patrimonio destinato BancoPosta, le attività assicurative sono presidiate dal Gruppo assicurativo Poste Vita.

ALLEGATO II

1. I RICAVI NELLO SCENARIO NFSU IPOTIZZATO DA PI

A36. Per quanto riguarda il ricavi nello scenario NFSU, PI ipotizza di non recapitare cinque giorni a settimana, di non offrire i prodotti in J+1, quali stampe (quotidiani e settimanali) e quotidiani al sabato su tutto il territorio nazionale, con la conseguente migrazione dei volumi verso altri canali distributivi (come ad esempio le edicole o i canali digitali). Al contempo, PI ipotizza di mantenere inalterati i volumi relativi alle pubblicazioni con periodicità superiori al settimanale (ad esempio, quindicinali).

A37. PI ipotizza di cancellare dal portafoglio prodotti dell'operatore NFSU il servizio di posta registrata non universale ("raccomandata1") con consegna in J+1 (di seguito anche "R1"). L'eliminazione del recapito quotidiano sul territorio nazionale (ad esclusione delle aree metropolitane) potrebbe indurre la clientela a non utilizzare questo servizio neanche nelle aree urbane. In base alla tipologia di clientela di riferimento per tale servizio, costituita essenzialmente da consumatori *retail* che, prima del lancio del prodotto R1, utilizzavano servizi di raccomandata tradizionale, PI ritiene plausibile che i volumi cessanti del servizio R1 migrino verso il servizio di raccomandata tradizionale, nel [omissis]% dei casi, e verso servizi di raccomandata o corriere espresso di altri operatori, nel restante [omissis]%.

A38. La minor frequenza del recapito è stata considerata un fattore di criticità anche per il prodotto telegramma, che nello scenario controfattuale ipotizzato da PI subirebbe una riduzione, rispettivamente nel 2013 e nel 2014, fino al 50% e al 40% degli attuali invii (corrispondenti alla totalità dei volumi nelle aree a minor frequenza di recapito).

A39. PI ha stimato che la variazione dei livelli di servizio influisca negativamente sul segmento di mercato relativo alla pubblicità diretta per corrispondenza. In particolare, in considerazione del diverso contenuto dei messaggi pubblicitari, della conseguente necessità di celerità del recapito e del differente grado di concorrenzialità del mercato, PI ipotizza una riduzione dei volumi del servizio "PostaZONE" (invii non indirizzati) pari al 30% ed una riduzione dei volumi del servizio "Postatarget" (invii indirizzati) pari al 5%, a seguito della migrazione su altri canali/concorrenti dei volumi destinati alle aree con minor frequenza del recapito e relativi a promozioni puntuali (ad es. della cd. "GDO" attive nei fine settimana).

A40. Per i servizi *on-line* PI ipotizza un decremento, per il 2014, di [omissis] milioni di invii a seguito dell'introduzione della modalità di recapito tramite *drop-box*.

A41. PI considera la variazione degli SLA come un fattore non critico per la posta prioritaria *retail*, in quanto tale servizio rappresenterebbe comunque il prodotto con maggiore facilità di accesso e, nella maggior parte dei casi, quello più veloce. Inoltre, tale prodotto, secondo PI, non subirebbe impatti negativi né dalla chiusura degli UP, grazie alla presenza capillare sul territorio di cassette di impostazione, né dall'aumento di prezzo legato all'IVA, per assenza di elasticità della domanda al prezzo da parte della clientela.

A42. La variazione della frequenza del recapito non è stata considerata da PI un fattore critico per altri servizi, come la posta massiva, la raccomandata (*business* e *retail*) e la posta prioritaria *business*, per le seguenti considerazioni:

- la posta massiva e la raccomandata hanno SLA (J+3, J+5);
- per la posta prioritaria *business*, l'eventuale sensibilità della clientela alla variazione degli SLA è stata considerata poco rilevante (e comunque assorbita all'interno della variazione legata al prezzo), in considerazione della scarsa sostituibilità interna/esterna di tale servizio.

A43. La riorganizzazione della rete commerciale ipotizzata da PI nello scenario controfattuale, che prevede una riduzione degli uffici postali da circa 13.300 a circa 4.500, genererebbe impatti sui volumi di alcuni prodotti di corrispondenza, quali la raccomandata e gli atti giudiziari. In particolare, per la raccomandata accettata presso l'UP (raccomandata *retail*) PI stima un calo di volumi pari al 50% di quelli attualmente accettati negli UP oggetto di chiusura. PI ritiene prudentiale tale valorizzazione in quanto, per la quasi totalità dei clienti, gli UP che restano aperti (che sono, nella maggior parte dei casi, vicino a quelli oggetto di chiusura) rappresentano comunque la migliore alternativa per la clientela per continuare ad utilizzare la raccomandata.

A44. PI ipotizza che l'introduzione dell'IVA non abbia alcun impatto sul prodotto raccomandata *retail*, in considerazione della composizione della clientela, prevalentemente di tipo SoHo (*Small office home office*) non sensibile all'IVA.

A45. Per quanto riguarda gli atti giudiziari *retail* accettati presso gli UP, PI ipotizza una riduzione del 50% dei volumi accettati presso gli UP oggetto di chiusura, in considerazione del possibile ricorso da parte dei clienti a sistemi di notifica *on line*. Inoltre, l'impatto della consegna presso *drop-box* nel 2014 è stimato in una diminuzione dei volumi del 5% circa. Con riferimento agli atti giudiziari, PI ipotizza che non vi siano impatti derivanti dall'introduzione dell'IVA, in quanto già oggi i servizi alternativi, quali messo notificatore e sistemi di notifica *on line*, risultano significativamente più convenienti.

A46. Per i servizi di posta massiva, posta prioritaria *business* e posta raccomandata *business*, PI ipotizza una riduzione dei volumi legata all'elasticità al prezzo, pari a -0,5²⁰. Tali servizi, infatti, sono utilizzati in larga misura (circa il [omissis]) da clientela di tipo "Finance" e "Pubblica amministrazione", per la quale l'IVA non è detraibile e quindi rappresenta un costo effettivo. Per tali clienti, l'applicazione dell'IVA comporta quindi un aumento reale di prezzo del 22% e di conseguenza un'accelerazione dei fenomeni di digitalizzazione/razionalizzazione delle spedizioni e di ricorso alla concorrenza. In particolare, la società ipotizza che l'aumento di prezzo del 22%, considerate la

²⁰ PI ha sottolineato che tale valore è pari a circa il doppio di quello rilevato nell'ambito di recenti studi, come ad esempio Wik Consult 2011 "Developments in the Dutch Postal Market", che indica un valore compreso tra -0,2 e -0,3.

percentuale di volumi dei clienti IVA sensibili e l'elasticità al prezzo ipotizzata, possa determinare un calo dei volumi complessivi di tali prodotti pari a circa il [omissis], nel 2013.²¹ Nel 2014, invece PI ipotizza un calo del [omissis] per la posta massiva e per la posta prioritaria *business* e del 10% per la posta raccomandata *business*.

A47. PI, nell'ambito del SU, offre il servizio di pacco ordinario ad un prezzo inferiore rispetto a quello praticato per analoghi servizi dai principali concorrenti. PI ipotizza che, in assenza di obblighi di servizio universale, l'operatore NFSU non offrirebbe più il servizio di pacco ordinario (nazionale ed estero), mentre manterrebbe inalterate le offerte sul corriere espresso²².

A48. Inoltre, la mancata fornitura del servizio dei pacchi comporta, per PI, oltre alla perdita dei ricavi, risparmi per oltre [omissis] milioni di euro nell'esercizio 2013 e [omissis] milioni di euro nell'esercizio 2014.

²¹ Tale percentuale è ottenuta applicando l'elasticità pari a 0,5 ai volumi della clientela sensibile all'IVA [omissis], vale a dire: [omissis].

²² Al riguardo, PI ipotizza, da un lato, che solo una parte residuale della domanda di servizi pacchi migrerebbe sulle offerte del corriere espresso, dall'altro, che, per effetto della riduzione dei punti di accettazione, i servizi di corriere espresso registrerebbero comunque una perdita dei volumi. Di conseguenza, l'effetto sui volumi e ricavi del corriere espresso sarebbe nullo.

ALLEGATO III

1. LO SCENARIO NFSU DELLA FASE DI RACCOLTA IPOTIZZATO DA PI

A49. PI ipotizza che la riduzione degli uffici postali pari a quasi il 70% non determini una equivalente riduzione del numero di linee di raccolta, in ragione del fatto che, diminuendo gli uffici postali, aumentano le distanze medie fra gli uffici postali e i punti di raccolta a cui questi afferiscono e aumentano i volumi di corrispondenza che devono essere gestiti, laddove non sia possibile ricorrere a mezzi di trasporto più capienti.

A50. In particolare, per quanto concerne la gestione diretta, PI ipotizza una riduzione del 30% delle linee che effettuano la raccolta direttamente ai CMP, e del 50% delle linee che effettuano la raccolta attraverso i CDM. Tali differenze nella riduzione delle linee di raccolta sui due nodi della rete dipendono dal fatto che i CMP sono collocati in prossimità dei maggiori capoluoghi di provincia e raccolgono la posta (senza passaggi intermedi) proveniente dai medesimi capoluoghi, in cui la riduzione degli uffici postali è più contenuta rispetto a quella prevista nei centri di minori dimensioni, in cui sono collocati i CDM. Inoltre, le riduzioni tengono conto dell'incremento dei volumi di posta proveniente dagli uffici postali che rimangono aperti, in particolare nei centri di maggiore dimensione è necessario dedicare un maggior numero di risorse alla raccolta, non essendo possibile fare ricorso a mezzi di trasporto più capienti per trasportare i volumi maggiori di posta, a causa dell'elevato livello di urbanizzazione, che spesso impedisce il passaggio di autoveicoli di grandi dimensioni.

A51. Per quanto riguarda le attività effettuate dagli accollatari, PI ipotizza un taglio del 50% dei costi di appalto. Tale stima tiene conto dell'allungamento dei tragitti che essi devono percorrere per servire il medesimo numero di uffici postali ([*omissis*] uffici postali), rispetto a quelli che vengono percorsi nello scenario reale in cui gli uffici postali sono più vicini. Inoltre, in contesti *extra-urbani* si considera ininfluyente l'incremento dei volumi accettati nel 34% degli uffici postali che rimangono attivi in quanto gli accollatari possono fare ricorso a mezzi di trasporto più capienti.

A52. PI ipotizza una riduzione del 100% dei collegamenti con l'aeroporto, in quanto suppone che nello scenario NFSU non si faccia più ricorso alla rete aerea. Per le altre attività svolte in gestione diretta e dagli accollatari, PI non ipotizza alcuna riduzione nello scenario controfattuale

ALLEGATO IV

1. LA DEFINIZIONE DELLE ZONE DI RECAPITO DI POSTE ITALIANE

A53. Poste Italiane dimensiona le zone di recapito, attraverso un algoritmo che attribuisce alla prestazione del portalelettere un punteggio pari alla somma dei valori relativi a 14 attività che compongono il lavoro di recapito (cosiddetti “pesi”, P_i),²³ secondo la seguente formula:

$$P_{TOT} = \sum_{i=1}^{14} P_i$$

A54. Le 14 attività che compongono il lavoro di recapito sono a loro volta raggruppate nelle seguenti 4 macro-attività:

- Lavoro preparatorio (e finale): è l'insieme delle attività che il portalelettere svolge nell'ufficio di recapito subito prima dell'uscita per recapitare la corrispondenza e subito dopo il rientro nel medesimo ufficio, una volta conclusa l'attività di consegna. Nell'ambito di questa macro-attività sono distinte le attività effettuate per la posta indescritta (non registrata) e quelle effettuate per la posta descritta (registrata), rappresentate rispettivamente dai pesi P_3 e P_6 ;
- Lavoro di consegna: comprende le attività di consegna della corrispondenza sia indescritta, rappresentata dal peso P_5 , sia descritta, rappresentata dai pesi P_7 , P_8 , P_9 e P_{10} ;
- Percorrenze: rappresenta la fase in cui un portalelettere compie il percorso per la consegna della corrispondenza, da quando esce dall'ufficio di recapito fino a quando vi rientra. I pesi, indicati rispettivamente con P_1 e P_2 sono distinti a seconda che il tragitto venga percorso a piedi o con un mezzo di trasporto.
- Altre operazioni accessorie: questa fase comprende le attività denominate ripartizione (peso P_4), procacciato (peso P_{14}), vuotatura cassette (peso P_{13}) e ricevitoria (peso P_{12}).

A55. Le attività e le macroattività sono rappresentate nella tabella che segue.

²³ Nell'ultimo algoritmo di Poste Italiane il peso P_{11} è stato eliminato.

Tabella D. 1: La prestazione del portalettere

Macroattività		Pesi	Attività
1	Lavoro preparatorio e finale	P_3	Preparazione e Finale Posta Indescritta
		P_{6a}	Preparazione e Finale Posta Registrata
2	Lavoro di consegna	P_5	Consegna Posta Indescritta
		P_7	Consegna Raccomandata singola
		P_8	Consegna Raccomandata multipla
		P_9	Consegna Assicurata Multipla
		P_{10}	Consegna Assicurata Singola
3	Percorrenze	P_1	Percorrenza Piedi
		P_{2a}	Raccordo e raccordo interno
		P_{2b}	Gita
4	Altre operazioni accessorie	P_4	Ripartizione
		P_{14}	Procacciato
		P_{13}	Cassette
		P_{12}	Ricevitoria

A56. I pesi delle attività del portalettere sono calcolati sulla base delle caratteristiche di ciascuna zona di recapito, oltre che delle distanze che deve percorrere il portalettere e dei volumi di posta da consegnare, descritte attraverso i seguenti tre parametri:

- Indice di frequenza (IF): si tratta del parametro utilizzato per calcolare il peso delle attività del lavoro preparatorio e di consegna della posta indescritta ed è univoco per tutte le zone di ogni CD (a ciascun CD afferiscono più zone di recapito) e rappresenta la frequenza media delle consegne effettuate dal portalettere nella zona di recapito, ossia la probabilità che un civico della zona debba essere servito dal portalettere in quanto destinatario di almeno un oggetto di posta. *IF* viene calcolato per ogni CD secondo la seguente espressione:

$$IF = IA \times k + k'$$

in cui k e k' sono due valori costanti e IA è l'indice di affollamento del relativo CD, espresso come:

$$IA = \frac{V}{P \cdot \alpha}$$

dove α è un valore costante e P rappresenta il numero totale dei punti di consegna attivi nel bacino del CD, mentre V rappresenta i volumi di posta indescritta annuali del bacino del CD ed è determinato prendendo a riferimento i volumi di posta indescritta del 2011;

- Qualifica della zona: tale parametro è utilizzato nelle formule per il calcolo del lavoro preparatorio e di consegna della corrispondenza ed è determinato sulla base dei valori combinati dell'Indice di consegna, ossia il numero medio di destinatari per ciascun numero civico, e della percentuale di attività commerciali. Le zone di recapito possono essere classificate secondo 3 diverse qualifiche;
- Classe della zona: classifica le zone di recapito in 4 classi in base alla densità dei punti di recapito.²⁴ Tale parametro è utilizzato nella formula per il calcolo dei pesi relativi alle attività di percorrenza ed è determinato sulla base del valore dell'Indice di densità, calcolato come rapporto tra la lunghezza del percorso in gita (itinerario di consegna) e il numero dei punti di recapito, che esprime la distanza media tra i punti di recapito di ciascuna zona.

A57. Di seguito si riporta una breve descrizione delle modalità di calcolo di ciascun peso che compone la prestazione del portalettere.

- P_3 : al lavoro preparatorio e finale della posta indescritta è attribuito un punteggio fisso (equivalente al tempo), pari a [omissis], cui sono aggiunti ulteriori punti (minuti) in funzione dell'indice di affollamento e del numero di punti di consegna attivi in ciascuna zona (P'), esclusi i civici dei grandi clienti (che non sono serviti dal portalettere), secondo la seguente formula:

$$p_3 = \beta + (IA \times \gamma \times P')$$

dove β e γ sono due valori costanti.

- P_6 : per il lavoro preparatorio e finale della posta registrata, il modello di calcolo della prestazione del portalettere prevede una relazione diretta tra tempo unitario per registrata, pari a [omissis] minuti, e il numero di registrate lavorate, comprese quelle multiple, secondo la seguente espressione:

$$p_6 = (\text{RaccomandateDescritte} + \text{RaccomandateMultipleDescritte} + \text{Assicurate} + \text{AssicurateMultiple} + \text{Raccomandate} + \text{RaccomandateMultipleIndescritte}) \times [\text{omissis}]$$

dove le raccomandate descritte,²⁵ le raccomandate multiple²⁶ descritte, le assicurate, le assicurate multiple, le raccomandate e le raccomandate multiple indescrete sono rappresentate dal numero di posta registrata giornaliero per singola zona di recapito registrato nel 2011.

²⁴ E' il singolo punto in cui il portalettere deve fermarsi per la consegna della corrispondenza, corrisponde al civico.

²⁵ Sono le raccomandate per cui non è prevista la compilazione del Modello 28 da parte del portalettere (in tale modello devono essere descritti tutti gli oggetti di raccomandate con i relativi nominativi e indirizzi dei destinatari).

²⁶ "Multiple" sono le raccomandate o assicurate diverse che sono dirette ad un unico destinatario (ad es. studi o uffici).

- P_5 : la consegna della posta indescritta dipende dalla qualifica della zona, da cui dipende il tempo unitario di consegna, dal numero di punti di consegna della zona (P'), e dall'indice di frequenza, secondo la seguente formula:

$$P_5 = Q * P' * IF$$

dove Q cambia in base alla qualifica della zona e può assumere i valori [omissis], che rappresentano i minuti necessari per effettuare la consegna.

- P_7 : la consegna della posta descritta dipende dalla qualifica della zona, a cui è associato un diverso tempo unitario di consegna, e dai volumi di posta descritta. Nello specifico per la consegna delle raccomandate il peso viene calcolato secondo la seguente formula:

$$P_7 = Q * (Raccomandate + Raccomandate Descritte)$$

dove Q cambia in base alla qualifica della zona e può assumere i valori [omissis] che rappresentano i minuti necessari per effettuare la consegna.

- P_8 : per la consegna delle raccomandate multiple descritte e indescritte il peso viene calcolato secondo la seguente formula:²⁷

$$P_8 = Q * (RaccomandateMultDescr + RaccomandateMultIndescr)$$

dove Q cambia in base alla qualifica della zona e può assumere i valori [omissis], che rappresentano i minuti necessari per effettuare la consegna.

- P_9 : per la consegna delle assicurate il peso viene calcolato secondo la seguente formula:

$$P_9 = Q * Assicurate$$

dove Q cambia in base alla qualifica della zona e può assumere i valori [omissis] che rappresentano i minuti necessari per effettuare la consegna.

- P_{10} : per la consegna delle assicurate multiple il peso viene calcolato secondo la seguente formula:

$$P_{10} = Q * AssicurateMultiple$$

dove Q cambia in base alla qualifica della zona e può assumere i valori [omissis], che rappresentano i minuti necessari per effettuare la consegna.

²⁷ Per le consegne multiple i tempi unitari di consegna sono inferiori perché la consegna di più oggetti viene fatta ad un unico destinatario. Pertanto in una consegna multipla per il primo pezzo, per calcolare la prestazione, viene utilizzata la formula di P_7 , per i pezzi successivi, la formula di P_8 .

A58. In merito alle percorrenze, nel calcolo della prestazione associata a questa fase viene conteggiato il tempo impiegato per percorrere il raccordo,²⁸ la gita²⁹ e il raccordo interno.³⁰ Nel modello vengono distinti i pesi – indicati rispettivamente con P_1 e P_2 – a seconda che il portalelettere effettui lo spostamento, a piedi o con un mezzo meccanico (bicicletta, ciclomotore, automobile), al fine di tenere conto dei differenti tempi unitari di percorrenza. Inoltre, nella prestazione inerente a questa fase si tiene conto della classe della zona. Nello specifico, sono associati tempi di percorrenza più lunghi a zone che presentano distanze medie fra i punti di recapito minori, ovvero nei centri ad elevata densità urbanistica.

A59. Con riferimento alle altre operazioni accessorie, la ripartizione è l'attività di suddivisione della corrispondenza in arrivo dal CMP per ciascun portalelettere mediante un casellario di ripartizione. Tale attività generalmente è svolta all'interno dell'ufficio di recapito da uno o più operatori dedicati, ma in taluni casi è svolta direttamente da un portalelettere e viene conteggiata nel calcolo della prestazione complessiva del portalelettere, se l'ufficio di recapito in cui viene svolta detta operazione serve più di tre zone universali. Il punteggio assegnato a tale operazione è pari a [omissis] e corrisponde ai [omissis] minuti necessari per effettuarla.

A60. Il procacciato rappresenta l'attività con cui la corrispondenza viene trasportata da un portalelettere da un CD ad un PDD oppure dal CD verso l'ufficio postale, come ad esempio accade per la posta inesitata.³¹ Di solito questa attività viene svolta da linee mercato dedicate, ma in taluni casi può essere assegnata ad un portalelettere, e in tal caso incide sulla prestazione complessiva.

A61. L'attività di vuotatura delle cassette di impostazione viene conteggiata nella prestazione, se effettuata dal portalelettere. In tal caso nella prestazione vengono considerati [omissis] (corrispondenti ai minuti) per ogni cassetta vuotata durante il percorso di gita.

A62. Il servizio di ricevitoria, raramente effettuato dal portalelettere, riguarda l'accettazione dal cliente della corrispondenza indescritta, delle raccomandate e dei pacchi postali. Se tale attività viene svolta dal portalelettere nella prestazione vengono considerati [omissis] punti, corrispondenti a [omissis] minuti.

²⁸ Il raccordo è la somma delle distanze tra l'ufficio di recapito ed il primo punto di recapito, da cui parte la gita, e dall'ultimo punto di recapito, con cui si conclude la gita, all'ufficio di recapito.

²⁹ La gita è la somma delle distanze percorse dal portalelettere per attraversare tutti i punti di recapito previsti nel suo percorso, dal primo all'ultimo, con esclusione dei tratti che costituiscono i raccordi interni.

³⁰ Il raccordo interno è la somma dei tratti all'interno dell'itinerario del portalelettere, in cui tra un punto di recapito e l'altro si registra una distanza maggiore di [omissis]. Questi tratti non vengono computati all'interno della gita in quanto possono essere percorsi dal portalelettere più velocemente, non essendoci civici in cui recapitare la corrispondenza.

³¹ Nel caso di corrispondenza non recapitata per assenza del destinatario, il portalelettere lascia all'indirizzo un avviso di giacenza con cui comunica al destinatario presso quale ufficio postale è possibile ritirare l'elemento non recapitato. Il portalelettere riporta nell'ufficio di recapito la corrispondenza che viene trasmessa all'ufficio postale per la giacenza.

A63. Nel 2013 i criteri di congruità definiti da Poste Italiane per le zone di recapito, già parzialmente adottati nel 2012 in relazione ai soli CD interessati dall'implementazione del suddetto intervento straordinario di incremento della produttività, prevedono che il punteggio di ciascuna zona possa ritenersi congruo se nell'ambito di ciascun CD il punteggio medio delle zone ad esso afferenti è non inferiore a [omissis] punti, per i CD ubicati in comuni capoluogo o comuni con più di 30.000 abitanti, ovvero non inferiore a [omissis] punti, per i restanti CD. Il valore di [omissis] punti tiene conto della durata della giornata lavorativa di un portalettere che è pari a [omissis]. Inoltre, ai fini della congruità il punteggio di ciascuna zona afferente ad un CD ubicato in comuni capoluogo o comuni con più di 30.000 abitanti deve essere compreso tra [omissis] punti, mentre il punteggio di ciascuna zona afferente ad uno dei restanti CD deve essere compreso tra [omissis] punti.

A64. In base ai criteri definiti da Poste Italiane, indipendentemente dal tipo di CD considerato, e quindi in via prudenziale, le zone con punteggio superiore a [omissis] punti o inferiore a [omissis] punti non possono essere ritenute congrue.

2. L'EFFICIENZA DELLA RETE DI RECAPITO: ESPERIENZA INTERNAZIONALE

A65. *Deutsche Post* (operatore tedesco) e *La Poste* (operatore francese), hanno sostituito il modello di recapito rigido in cui ad ogni zona di recapito è assegnato un portalettere con un percorso giornaliero predefinito, con un modello più flessibile in cui un gruppo di portalettere è assegnato ad un distretto (nel caso della Francia, ad un insieme di zone di recapito), la cui dimensione varia giornalmente in base ai volumi di corrispondenza da recapitare.³² Inoltre, *La Poste* sta sviluppando un sistema per ottimizzare i percorsi di consegna, considerando che mediamente solo circa il 60% dei punti di consegna riceve la corrispondenza ogni giorno.

A66. Per quanto riguarda le attività preparatorie della corrispondenza che precedono la consegna da parte del portalettere, *Post Danmark* (operatore danese) da alcuni anni utilizza un nuovo sistema di elaborazione elettronica con un database degli indirizzi sempre aggiornato per ordinare la corrispondenza in base all'ordine di consegna. Inoltre, lo stesso operatore ha installato un nuovo sistema informativo geografico per la pianificazione delle zone di recapito che determina in modo flessibile le varie zone in base ai volumi di posta giornalieri, considerando che solo circa il 51% dei punti di consegna riceve la corrispondenza ogni giorno. *PostNL* (operatore olandese) ha automatizzato le operazioni che precedono l'uscita del portalettere.

A67. In merito alla flessibilità del lavoro, *Deutsche Post* fa ricorso a lavoratori *part-time* per servire circa l'8% delle zone di recapito e, per far fronte alle fluttuazioni dei volumi durante l'anno, ricorre a forme contrattuali con un numero di ore settimanali di lavoro flessibili, prevedendo un numero *standard* di ore settimanali (*full-time*), pari a 38,5

³² Nelle giornate con volumi più bassi *La Poste* riduce il numero di zone di recapito, accorpando alcune porzioni di zone di recapito con le altre.

ore, che vengono ridotte nei periodi con bassi volumi di corrispondenza (ad esempio durante l'estate o il lunedì) e vengono aumentate durante i periodi di picco, fino a 48 ore, mentre il salario rimane immutato per tutto l'anno. *PostNL* dal 2001 sta procedendo alla sostituzione dei portalettere *full-time* con quelli *part-time*.³³

³³ Attualmente vi sono circa 22.500 addetti al recapito *part-time*.

ALLEGATO V

1. SCENARIO NFSU DELLA RETE COMMERCIALE IPOTIZZATO DA PI

A68. PI ipotizza uno scenario controfattuale che prevede una riorganizzazione radicale della rete distributiva rispetto alla configurazione attuale, con l'obiettivo di massimizzare il fatturato e minimizzare i costi imputabili alla rete degli UP periferici e alle strutture di controllo (AT e Filiali). In questo modo, PI, a partire dal 2011, definisce uno scenario controfattuale in cui l'operatore NFSU ha una rete composta da circa 4.500 UP, 66 filiali e 3 AT.

A69. Nella fase di selezione degli UP destinati a comporre la rete dell'operatore NFSU PI ritiene opportuno escludere dalla rete (costituita da circa 13.310 UP, nel 2013 e 13.233 UP nel 2014) le seguenti categorie di UP: *i*) circa [omissis] UP modulari che, essendo trattati contabilmente alla stregua di uno sportello dell'ufficio madre, non hanno un proprio conto economico; *ii*) circa [omissis] UP che, avendo costi e ricavi inferiori a 10.000 euro, non hanno un proprio conto economico; *iii*) circa 250 UP dedicati alla clientela Imprese e, quindi, considerati non rientranti nel perimetro del servizio universale.

A70. Tra gli UP rimanenti, PI individua i [omissis] UP più produttivi che generano il [omissis] dei ricavi complessivi del canale commerciale. Questi [omissis] UP coprono solamente [omissis] degli oltre 7.700 comuni serviti con l'attuale rete. A partire dalla rete dei [omissis] UP più profittevoli, PI, adottando una procedura iterativa manuale, basata su tecniche di georeferenziazione, individua la copertura territoriale che massimizza i risparmi di costo ed, al contempo, minimizza le perdite sui ricavi. Tale esercizio consente a PI di individuare gli UP che non risultano essere unici in ciascun comune, la cui chiusura porterebbe ad una migrazione dei ricavi negli UP limitrofi, e ulteriori UP che aumenterebbero la copertura territoriale nelle zone periferiche, arrivando ad individuare circa 4.500 UP per la rete dell'operatore NFSU.

A71. Nel modello di calcolo iterativo della rete degli UP, geo-referenziato, PI ha tenuto conto, inoltre, dei seguenti aspetti:

- l'organizzazione della rete commerciale territoriale attuale, ivi inclusa la copertura territoriale (UP plurimi/unici di comune);
- la copertura territoriale di rete di un operatore NFSU efficiente;
- l'attuale ripartizione delle risorse, in termini di FTE, nei 4 comparti merceologici
 - "corrispondenza", "pacchi", "servizi finanziari transazionali" e "servizi

finanziari relazionali”³⁴ – nonché le grandezze economiche (ricavi e costi) relative alla attuale rete commerciale;

- il potenziale di sviluppo di mercato, la presenza dei *competitors* e la propensione della clientela al cambio di fornitore del servizio;
- la capacità di assorbimento della produzione degli UP minori da parte della rete a maggiore produttività (c.d. rete “*core*”);
- il livello di riduzione dei ricavi associato alla chiusura degli UP (distinguendo per singoli comparti di produzione);
- il risparmio dei costi conseguito per effetto della dismissione degli UP e delle strutture di coordinamento territoriale - AT e Filiali (distinti in “Costi di funzionamento” e “Costi del personale”, questi ultimi articolati per i differenti comparti della produzione).

A72. Il modello prevede che la chiusura di un UP non determini l’immediata perdita per PI dei ricavi da questo generati. Al contrario, per ogni punto di accesso in chiusura viene valutata la trasferibilità delle varie tipologie di prodotti e servizi verso gli UP più vicini e, a tale scopo, la possibilità di procedere ad una riorganizzazione della filiera operativa degli UP di destinazione, secondo la modalità che comporta il minore aggravio dei costi, vale a dire attraverso l’apertura dei doppi turni.

1.1. Il calcolo della perdita della clientela dei servizi finanziari

A73. Per quanto riguarda i servizi finanziari, le diverse combinazioni di fattori³⁵ danno vita a “scenari” specifici, cui corrisponde una stima di perdita della clientela che si rivolgerebbe ai *competitors* per usufruire di servizi analoghi a quelli forniti da PI, come rappresentato nella tabella seguente, in cui, in corrispondenza di ciascuno scenario operativo, PI ha specificato la probabilità di perdita della produzione e l’ammontare dei ricavi cessanti.

³⁴ PI divide i servizi finanziari (Bancoposta) in due categorie: “transazionali”, che si caratterizzano per la prevalenza dell’operatività di sportello (includono prodotti, quali: bollettini, bonifici, pensioni, vaglia, etc.); “relazionali”, in cui risulta, invece, essenziale l’attività di proposizione commerciale da parte degli specialisti degli UP (è questo il caso delle varie tipologie di conto corrente, buoni postali, polizze vita, obbligazioni e fondi, prestiti, mutui, etc.).

³⁵ Vale a dire se l’UP in chiusura è collocato in un contesto urbano o extra-urbano, la distanza aerea da tale UP di un altro UP, che viene mantenuto, oppure di un *competitor*.

Tabella E. 1: Probabilità di perdita della clientela per effetto della razionalizzazione della Rete Commerciale stimata da PI

Scenario Finanziari Transazionali	Scenario Finanziari Relazionali	Tipo Comune	Distanza area da UP in chiusura (Km)	Presenza Poste/Banca	Perdita Altro BP	Perdita BP fin	
0	0	----- UP mantenuto -----				0%	0%
1	1	Urbano	0,3	Si/No	15%	0%	
1	2	Urbano	0,3	Si/Si	15%	10%	
-	3	Urbano	0,3	No/Si	-	15%	
2	4	Urbano	0,7	Si/No	25%	0%	
2	5	Urbano	0,7	Si/Si	25%	5%	
3	6	Urbano	0,7	No/Si	35%	10%	
3	7	Urbano	0,7	No/No	35%	5%	
4	8	Extra-urbano	2	Si/No	15%	0%	
4	9	Extra-urbano	2	Si/Si	15%	15%	
-	10	Extra-urbano	2	No/Si	-	25%	
5	11	Extra-urbano	5	Si/No	25%	5%	
5	12	Extra-urbano	5	Si/Si	25%	10%	
-	13	Extra-urbano	5	No/Si	-	20%	
6	14	Extra-urbano	10	Si/No	35%	5%	
6	15	Extra-urbano	10	Si/Si	35%	10%	
7	16	Extra-urbano	10	No/Si	50%	15%	
7	17	Extra-urbano	10	No/No	50%	10%	

A74. Con riferimento ai servizi finanziari transazionali (costituiti quasi esclusivamente da bollettini), PI ipotizza che:

- la percentuale di perdita della clientela aumenti all'aumentare della distanza tra l'UP in chiusura e l'UP ad esso più vicino;
- l'ipotesi massima di perdita della clientela sia pari al 50% in ragione del fatto che parte della clientela preferirebbe rimanere con PI per via del rapporto fiduciario e delle maggiori commissioni applicate dai *competitors*.

A75. Con riferimento ai servizi finanziari relazionali, PI assume che:

- la perdita eventuale di ricavi finanziari sia condizionata dalla presenza in prossimità dell'UP da chiudere di un altro ufficio postale e/o di un *competitor* bancario; su tali basi è stabilita una probabilità di perdita della clientela (e dei relativi ricavi), differenziata tra comuni urbani ed extraurbani, assumendo una probabilità massima di perdita della clientela, qualora nelle vicinanze dell'UP da chiudere non sia presente un altro UP, bensì un *competitor* e, al contrario, una probabilità minima di perdita della clientela, nel caso opposto.
- all'aumentare della distanza dall'UP in chiusura di un punto di accesso alternativo, diminuiscano le percentuali di perdita della clientela, in ragione del

fatto che il cliente, comunque obbligato allo spostamento, tendenzialmente preferirebbe non cambiare operatore.

A76. PI definisce le ipotesi sulla mobilità della clientela dei servizi finanziari relazionali, e, quindi, le percentuali di perdita potenziale dei ricavi, sulla base di un studio di *benchmark* internazionale realizzato da *Bain & Co.* con riferimento al settore bancario (con *focus* sull'area euro, in uno scenario urbano). La tabella seguente riporta le risultanze di tale studio.³⁶

Tabella E. 2: Tasso di perdita della clientela nel settore bancario stimato da Bain & Co.

Ipotesi	Tasso di perdita di clientela
Un competitor si trova nell'immediata vicinanza (< ~ 0,3 Km) e ad una distanza inferiore rispetto alla nostra filiale più vicina	[omissis]
Un competitor e la nostra filiale più vicina si trovano nell'immediata vicinanza (< ~ 0,3 Km)	[omissis]
Pur non essendo nelle vicinanze (< ~ 0,3 Km) il competitor è comunque ad una distanza inferiore alla nostra filiale più vicina	[omissis]
Non ci sono competitor nelle vicinanze (< ~ 0,3 Km) e la nostra filiale più vicina è ad una distanza inferiore rispetto ai competitor	[omissis]

A77. Alle percentuali riportate in tale studio PI applica una riduzione sulla base delle evidenze acquisite tramite ulteriori studi,³⁷ consegnati all'Autorità nell'ambito del procedimento sul calcolo del costo netto per gli anni 2011 e 2012, che dimostrano un minor tasso di abbandono della clientela italiana rispetto alla media europea, ed un

³⁶ L'analisi è stata svolta una prima volta nel 2009 e, successivamente, aggiornata nel 2010. Lo studio si è basato su interviste ad esperti europei del settore bancario e l'esame di *case studies* selezionati in ambito europeo.

³⁷ Si tratta, in particolare di:

- un'indagine conoscitiva sui costi dei conti correnti bancari condotta dall'AGCM nel 2007 ed aggiornata nel 2011 (Cfr. AGCM, IC 32 e IC 45) da cui emergerebbe – secondo PI – che il tasso di mobilità della clientela in Italia è inferiore (- 30%) rispetto a quello europeo;
- lo studio "*Special Eurobarometer 373 – Retail Financial Services*" pubblicato dalla Commissione Europea nel 2012, da cui emergerebbe – secondo PI – che, relativamente al tema della mobilità sui conti correnti, sul totale dei clienti, la percentuale di quelli che pur essendone intenzionati non hanno cambiato fornitore è pari al 9% in Italia, a fronte di un 4% di media europea (EU27).

Nell'ambito del medesimo procedimento PI ha presentato anche i dati dell'osservatorio "*Multifinanziaria Retail Market 2013*" del giugno 2013, realizzato da GfK sulla propensione all'abbandono del conto corrente da cui emerge che i correntisti Bancoposta hanno un tasso di propensione significativamente inferiore rispetto ai clienti di altri istituti bancari [omissis].

ulteriore minore propensione al cambio di operatore da parte della clientela BancoPosta, per sua natura mediamente meno evoluta e meno disposta, quindi, al cambio di operatore o all'utilizzo dei canali *online*.

A78. Al fine di adeguare il modello di *Bain & Co* alla realtà della rete commerciale italiana, PI quindi apporta allo stesso alcune modifiche, quali:

- la differenziazione tra realtà urbana ed *extra*-urbana, che incide sulla propensione allo spostamento del cliente;
- la differenziazione tra macro-tipologie di prodotti (transazionali o relazionali), a ragione della più ampia offerta di PI rispetto alle banche;
- la minore propensione del cliente italiano rispetto al cliente europeo a migrare verso operatori concorrenti;
- la minore propensione del cliente di PI a migrare verso i *competitors*.

1.2. Il calcolo della perdita della clientela dei servizi postali

A79. Diversamente dalla metodologia utilizzata per i servizi finanziari, i tassi di perdita della clientela³⁸ per i comparti postali (corrispondenza e pacchi) sono stati definiti a partire dalla stima di perdita dei volumi³⁹ dei prodotti postali collegata alle ipotesi di mercato assunte da PI per lo scenario NFSU (vedi capitolo 4, allegato B). Nel dettaglio, PI calcola il tempo risparmiato a seguito della riduzione dei volumi nello scenario NFSU, moltiplicando il tempo di lavorazione a sportello di ogni singolo prodotto postale per la riduzione dei volumi; successivamente, divide tale valore per il numero di ore lavorate annualmente da una risorsa allo sportello e ottiene il risparmio in termini di FTE.

1.3. Riallocazione delle risorse addette alla rete commerciale

A80. A valle del processo di razionalizzazione della rete commerciale, condotto come sopra illustrato, PI prevede la redistribuzione delle produzioni dei prodotti e servizi trasferite dagli UP in chiusura a quelli ancora esistenti, tenendo conto dei seguenti aspetti:

- per ciascuno dei 4 comparti della produzione,⁴⁰ il valore di produzione (in termini di FTE addetti ai servizi di sportelleria e sala) da riallocare entro la nuova rete dell'operatore NFSU è calcolato a partire dalla produzione totale generata dagli UP in chiusura, fatta salva la quota parte della stessa che si perderebbe per effetto della mobilità del cliente;

³⁸ In dettaglio, le percentuali di perdita per i prodotti della corrispondenza e per i pacchi sono pari, rispettivamente, a - 5,95% e - 22,50% per il 2013 e - 6,13% e - 26,33% per il 2014.

³⁹ La perdita dei volumi è stata calcolata come differenza tra i volumi dell'operatore FSU ed i volumi dell'operatore NFSU. Questi ultimi sono stati valorizzati applicando ai volumi (FSU) accettati negli UP chiusi le logiche di riduzione dei prodotti postali accettati negli UP nello scenario NFSU.

⁴⁰ Corrispondenza, pacchi, servizi finanziari relazionali e servizi finanziari transazionali.

- il valore di produzione dei due comparti finanziari (servizi transazionali e relazionali), individuato in base alla procedura descritta sopra, viene scalato in considerazione del rispettivo *trend* triennale di crescita/decrecita della domanda, al fine di determinare il valore di FTE da migrare verso gli UP mantenuti;⁴¹
- al fine di verificare se la produzione originata dagli UP in chiusura possa o meno essere accettata dalla rete fisica degli UP mantenuti, PI procede come segue:
 - a. calcola la produzione complessiva degli UP mantenuti, nonché la produzione complessiva originata dagli UP in chiusura da riallocare presso gli UP mantenuti;
 - b. determina il numero di sportelli (quindi di FTE) disponibili presso gli UP da mantenere (secondo una logica di filiale⁴²), applicando al numero di sportelli fisici un fattore moltiplicativo che rifletta la possibilità di attivazione di un doppio turno,⁴³
- una volta valutato il livello di ricettività della nuova rete commerciale dell'operatore NFSU rispetto alla produzione da riallocare (capacità di assorbimento), quindi, PI calcola la produzione (FTE) mantenuta come segue:
 - a. per i servizi di corrispondenza, pacchi e finanziari transazionali, moltiplica la produzione da riallocare per la capacità di assorbimento degli UP mantenuti;
 - b. per i servizi finanziari relazionali ipotizza che la produzione da riallocare possa essere totalmente mantenuta, in quanto suppone di trasferirla nelle oltre [omissis] sale di consulenza non utilizzate, che ad oggi esistono nella rete mantenuta;
- con riferimento a ciascuno dei 4 comparti di produzione analizzati, PI determina il valore complessivo della produzione (FTE) della nuova rete commerciale a partire dal valore della produzione mantenuta per i servizi di sportelleria e sala, moltiplicato per un fattore di riproporzionamento che tiene conto dell'attività di *back-office*, delle funzioni del direttore dell'UP, di un opportuno margine per le ferie e la malattia del personale. Tale fattore consente, quindi, di passare dalle

⁴¹ I *trend* sono pari rispettivamente a [omissis] per i servizi transazionali e [omissis] per i finanziari, nel 2013, e rispettivamente a [omissis] per i servizi transazionali e [omissis] per i finanziari, nel 2014. Il *trend* si applica anche alla produzione degli UP mantenuti.

⁴² PI ha reso noto che le filiali considerate sono le 132 attuali e non quelle ridotte della rete ideale, in quanto in questa fase la filiale rappresenta il territorio all'interno del quale c'è mobilità da parte del cliente. L'accorpamento delle filiali conseguente alla riduzione della rete difatti porterebbe ad un'estensione del territorio della filiale, rendendo meno realizzabile la mobilità del cliente su tale territorio più ampio.

⁴³ PI ipotizza un fattore moltiplicativo pari a [omissis] degli sportelli fisici, giustificato dal fatto che gli uffici postali con doppio turno il pomeriggio hanno un numero di sportelli aperti pari a circa il [omissis] di quelli aperti di mattina, in quanto nel turno pomeridiano si registra un minor afflusso di clientela.

risorse FTE di sportelleria e sala alle risorse effettivamente applicate sull'intera rete commerciale;

- una volta calcolato il valore complessivo della produzione (FTE), questo viene ridotto di un valore pari al 5% (aumentando quindi il risparmio in termini di FTE), per tener conto del fatto che la chiusura di un certo numero di uffici postali con contestuale spostamento della produzione verso gli uffici limitrofi consente a PI di ridurre il livello di insaturazione della rete commerciale attuale, che risulta sovradimensionata rispetto al livello di produzione effettivo, mediante un parametro che è stato stimato pari al 5%.

A81. A seguito del processo di razionalizzazione della rete degli UP condotta dall'operatore NFSU (in sintesi, razionalizzazione degli UP minori e concentrazione della produzione verso UP più strutturati ed a doppio turno), PI definisce il nuovo dimensionamento delle strutture di coordinamento territoriale, prevedendo 66 Filiali in luogo delle attuali 132 (a causa dell'eliminazione delle Filiali che gestiscono meno di [omissis] UP) e 3 Aree Territoriali in luogo delle attuali 9.

A82. Seguendo il modello di calcolo predisposto da PI e illustrato sopra, si procede, quindi, al computo dei ricavi mancati, nonché dei costi evitati dall'Operatore NFSU.

2. VALUTAZIONI DELL'AUTORITÀ SUI SERVIZI FINANZIARI NELLO SCENARIO NFSU

2.1. Valutazioni dell'Autorità in merito al modello della rete commerciale

A83. Con riferimento all'applicazione di una riduzione del 5% al valore complessivo degli FTE della rete commerciale, che PI riconduce all'ipotesi di una riduzione del livello di insaturazione nello scenario controfattuale, l'Autorità pur riconoscendo che l'imposizione di obblighi di SU può comportare un certo livello di insaturazione della rete, non concorda con l'applicazione di un'ulteriore riduzione del 5% al numero di FTE in quanto, l'assenza di obblighi già sconta un minore livello di insaturazione rispetto alla rete dell'operatore FSU.

ALLEGATO VI

1. I VANTAGGI INTANGIBILI IPOTIZZATI DA PI

A84. Al fine di stimare il vantaggio intangibile per i servizi finanziari, PI utilizza una indagine di mercato realizzata dalla società “*Customized reasearch & analysis (CRA)*”⁴⁴ nel gennaio 2014, relativa alle motivazioni dei clienti che scelgono di acquistare i servizi finanziari offerti da PI, da cui emerge che la scelta dei servizi Bancoposta è riconducibile alla circostanza che PI è fornitore del servizio postale universale.

A85. PI considera pertinenti ai fini del calcolo solo le categorie di risposte relative alla capillarità della rete degli UP, alla sinergia del servizio postale universale con i servizi bancari ed alla natura di operatore designato per la fornitura del SU di PI (sintetizzate nella tabella seguente).

Tabella F. 1: Quota di intervistati che ha scelto i prodotti BancoPosta per ragioni riconducibili alla fornitura del SU (Ricerca CRA 2014).

Risposte riconducibili alla fornitura del SU	Tipologia di prodotti finanziari BancoPosta		
	Investimenti e finanziamenti	Conti correnti	Bollettini
Ho un ufficio postale vicino a dove vivo/lavoro	[omissis]	[omissis]	[omissis]
Devo comunque andare all'ufficio postale per effettuare operazioni del SU	[omissis]	[omissis]	[omissis]
É incaricata di consegnare la posta su tutto il territorio nazionale	[omissis]	[omissis]	[omissis]
Totale	[omissis]	[omissis]	[omissis]

A86. Per stimare il vantaggio commerciale derivante dalla fornitura del SU, per ciascun anno di riferimento (2013 e 2014) PI calcola un valore medio dei risultati della ricerca CRA sulla base dei ricavi finanziari generati, da ciascuna delle tre famiglie di prodotti considerate, che rappresenta il vantaggio derivante dalla fornitura del SU di cui beneficia il complesso dei servizi finanziari offerti da PI. Inoltre, ritenendo che la maggiore comodità che scaturisce dalla capillarità della rete degli UP sia solo in parte riconducibile agli obblighi di SU, ed in particolare limitatamente agli UP che nello scenario controfattuale verrebbero chiusi, PI moltiplica il valore medio ottenuto sulla base dei risultati della ricerca CRA ([omissis]) per la percentuale dei ricavi finanziari generati dagli UP che nello scenario NFSU sarebbero chiusi ([omissis]% nel 2013 e [omissis] nel

⁴⁴ A tal riguardo si evidenzia che PI ha cambiato indagine di mercato rispetto alle metodologie per il calcolo del costo netto 2011 (ricerca IPSOS e ricerca GN *Research*) e 2012 (ricerca IPSOS e ricerca DOXA).

2014). Il vantaggio commerciale ascrivibile al SU così ottenuto è pari a [omissis]% per il 2013 e [omissis]% per il 2014. Infine, moltiplicando tale valore per il risultato operativo (EBIT) dei servizi finanziari ([omissis] milioni di euro nel 2013 e [omissis] milioni di euro nel 2014), PI ottiene un valore dei vantaggi intangibili pari a 35 milioni di euro per il 2013 e a 33 milioni di euro per il 2014 (vedi tabelle in basso).

Tabella F. 2: stima dei vantaggi intangibili per il 2013 effettuata da PI

	Investimenti e finanziamenti	Conti correnti	Operazioni di pagamento	TOTALE
(Valori in m.b.€)				
	Ricarichi dei servizi finanziari 2013			
(A)	Ricarichi %			
(B)	Risultato ricerca CRA			
(C = I A + B)	Media ponderata sui ricavi dei risultati della ricerca di mercato			[omissis]
(D)	% dei ricavi finanziari generati nel 2013 dagli UP da chiudere nello scenario NFSU			
(E = C * D)	Stima del VIC 2013 %			
(F)	EBIT servizi finanziari 2013			
(G = E * F)	Stima del VIC 2013			35

Tabella F. 3: stima dei vantaggi intangibili per il 2014 effettuata da PI

	Investimenti e finanziamenti	Conti correnti	Operazioni di pagamento	TOTALE
(Valori in mln €)				
	Ricavi dei servizi finanziari 2014			
(A)	Ricavi %			
(B)	Risultato ricerca CRA			
(C = $\frac{1}{2} A + B$)	Media ponderata sui ricavi dei risultati della ricerca di mercato			
(D)	% dei ricavi finanziari generati nel 2014 dagli UP da chiudere nello scenario NFSU			
(E = C * D)	Stima del VIC 2014 %			
(F)	EBIT servizi finanziari 2014			
(G = E * F)	Stima del VIC 2014		33	

[omissis]