

POSTE ITALIANE - DELIVER 2022

Poste Italiane lancia - Deliver 2022 - il piano strategico a cinque anni che ha l'obiettivo di massimizzare il valore della più grande rete distributiva d'Italia.

Il riassetto della divisione corrispondenza e pacchi, unito all'evoluzione dei servizi finanziari e assicurativi e, alla convergenza dei servizi di pagamento mobili e digitali, è alla base di una crescita sostenibile del dividendo.

PUNTI ESSENZIALI DELLA STRATEGIA

- Visione strategica basata su solidi fondamentali di business che originano dalla evoluzione attesa dei bisogni e dei comportamenti dei clienti.
- Obiettivi finanziari e indicatori chiave di performance (KPI) raggiungibili grazie all'aumento del fatturato unito ad una rinnovata attenzione alla performance operativa.
- Miglioramento dell'eccellenza operativa, sostenuto da consistenti investimenti nelle attività strategiche.
- Crescita sostenibile del dividendo, basata su una consistente capacità di generare cassa.

PRINCIPALI OBIETTIVI FINANZIARI

- Aumento dei ricavi del Gruppo con una crescita media annua (CAGR) dell'1%. I ricavi consolidati sono attesi a 11,2 miliardi di euro entro il 2022, e sono supportati da un miglioramento della qualità grazie allo sviluppo di servizi e prodotti innovativi.
- Aumento del risultato operativo con un CAGR del 10% che raggiungerà 1,8 miliardi di euro nel 2022, grazie ad efficienze operative.
- Incremento dell'utile netto con un CAGR del 13% a 1,2 miliardi di euro nel 2022, con un solido *Return On Equity* (ROE) del 13% (+3,4 p.p.).
- Aumento delle attività finanziarie totali a 581 miliardi da 506 miliardi di euro nel 2017, in linea con l'andamento del mercato e con un aumento della penetrazione dei prodotti vita e dei fondi comuni.
- Investimenti industriali pari a 2,8 miliardi di euro tra il 2018 e il 2022 a sostegno della digitalizzazione, dell'automazione e della riorganizzazione del modello di servizio.
- Posizione finanziaria netta del settore Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione in aumento a 1,7 miliardi di euro nel 2022 da 0,8 miliardi di euro nel 2017.
- Politica dei dividendi basata sul livello 2017 di 0,42 euro per azione, con un aumento del 5% l'anno fino al 2020, *payout* minimo del 60% dal 2021 in poi.

Milano 27 febbraio 2018: Il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane S.p.A. (o "il Gruppo"), nella tarda serata del 26 febbraio 2018, ha approvato *Deliver 2022*, il piano strategico quinquennale che ha l'obiettivo di massimizzare il valore della rete di distribuzione di Poste Italiane, già riconosciuta come la più efficiente e sicura del Paese.

Il piano sarà presentato oggi alla comunità finanziaria nel corso del primo Capital Markets Day di Poste Italiane, alla Borsa Italiana.

La straordinaria rete di distribuzione di corrispondenza e pacchi di Poste Italiane copre il 100 per cento del territorio italiano, con oltre 2.000 centri di distribuzione, smistando oltre 3 miliardi di pezzi di corrispondenza e più di 100 milioni di pacchi ogni anno. 34 milioni di clienti e 12.800 uffici postali sono strategici per garantire la leadership di Poste Italiane nella distribuzione dei prodotti finanziari e assicurativi. Il Gruppo è anche il più grande operatore in Italia nel settore dei pagamenti e del digitale, capace di rispondere ai nuovi bisogni della propria clientela, grazie ad un approccio integrato dei canali di distribuzione fisici e digitali in grado di assicurare la gestione di pagamenti con carta per oltre 100 miliardi di euro all'anno (2017). Poste Italiane ha emesso 25 milioni di carte di pagamento e le sue app sono state scaricate più di 15 milioni di volte.

Deliver 2022 è costruito su fondamentali economici molto solidi e su una profonda conoscenza dell'evoluzione dei bisogni dei consumatori italiani nelle quattro principali aree di attività di Poste Italiane:

- Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione
- Pagamenti, Mobile e Digitale
- Servizi Finanziari
- Servizi Assicurativi

Il Piano prevede un programma di trasformazione incentrato sui dipendenti e sui sistemi tecnologici-chiave di Poste Italiane. Il piano fissa obiettivi finanziari concreti e realistici, definisce con chiarezza i KPI ed include obiettivi a medio termine fissati al 2020.

Il risultato operativo (EBIT) aumenterà in maniera significativa da 1,1 miliardi di euro a 1,8 miliardi di euro entro la fine del quinquennio, sostenuto dalla crescita dei ricavi e dalle efficienze di costo in tutti i segmenti di attività. Gli obiettivi si fondano su iniziative specifiche e diversificate, con un rischio di esecuzione limitato.

Come evidenziato nella presentazione dei Risultati Preliminari 2017, Poste ha già ultimato una riorganizzazione completa dei segmenti organizzativi, al fine di migliorare la visibilità e la trasparenza dei principali driver di valore per ogni segmento di business.

A proposito del Piano, Matteo Del Fante, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Poste Italiane, ha così commentato: *“Questo piano si basa su ipotesi prudenti con un rischio di esecuzione limitato. I ricavi aumenteranno in maniera costante per tutta la durata del piano, ma il vero impatto si vedrà sull'EBIT e sull'utile netto, rispettivamente con un incremento del CAGR pari al 10% e al 13% e, ad un aumento dell'EBIT di 0,7 miliardi di euro. Questo grazie ai miglioramenti dei ricavi e dell'operatività e soprattutto con il contributo di tutti i nostri segmenti di business. I dividendi aumenteranno durante il periodo di operatività del piano, in linea con l'aumento della redditività del Gruppo. I gradual progressi che ciascuno dei nostri segmenti realizzerà, determineranno il grande salto in avanti che farà Poste Italiane.*

“Deliver 2022 ci consentirà di valorizzare appieno le caratteristiche uniche della nostra rete, e di confermare la nostra posizione di società di distribuzione più sicura ed affidabile d'Italia. Ci stiamo trasformando per rispondere al meglio ai bisogni e ai comportamenti sempre nuovi dei nostri 34 milioni di clienti. Il segmento Corrispondenza e Pacchi è il fulcro della nostra attività, e a questo proposito stiamo già vedendo i risultati positivi delle azioni intraprese, in particolare dell'introduzione di un modello operativo di recapito innovativo, il Joint Delivery Model, concordato di recente con i sindacati. Inoltre, siamo leader in Italia per le piattaforme

digitali dei servizi finanziari ed assicurativi, che sono una fonte di ulteriori opportunità di marketing e di potenziamento dei ricavi. I nostri dipendenti sono la chiave del nostro successo e siamo orgogliosi di essere il principale datore di lavoro in Italia.

Nel corso del periodo di esecuzione del piano Deliver 2022 assumeremo circa 10.000 professionisti qualificati e formeremo il personale in servizio per dotarlo delle competenze, degli strumenti e degli incentivi necessari per completare il nostro processo di trasformazione”.

Obiettivi finanziari del Gruppo 2022

- **Ricavi del Gruppo:** 11,2 miliardi di euro (2017: 10,6 miliardi di euro) con una crescita organica e miglioramento del mix dei ricavi.
- **Utile operativo:** 1,8 miliardi di euro (2017: 1,1 miliardi di euro) con un maggiore contributo da tutti i segmenti.
- **Utile netto:** 1,2 miliardi di euro (2017: 0,7 miliardi di euro) con efficienze di costo in tutto il Gruppo e crescita dei ricavi.
- **Posizione finanziaria netta:** in aumento a 1,7 miliardi nel 2022 da 0,8 miliardi nel 2017.
- **Politica dei dividendi** basata sul livello 2017 di 0,42 euro per azione, con un aumento del 5% l'anno fino al 2020, *payout* minimo del 60% dal 2021 in poi.

Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione

Obiettivi finanziari 2022:

- **Ricavi del segmento:** 3,5 miliardi di euro (2017: 3,6 miliardi) con un aumento dei ricavi del comparto Pacchi e attenuazione del calo del comparto Corrispondenza.
- **Ricavi del comparto Pacchi:** 1,2 miliardi di euro (2017: 0,7 miliardi) con una crescita sostenuta dallo sviluppo del segmento e-commerce (B2C).
- **Ricavi per addetto:** in aumento da circa 60.000 euro nel 2017 a 68.000 euro nel 2022.

Obiettivi operativi 2022

- **Implementazione del nuovo modello operativo di recapito.**
- **Pacchi recapitati da portalettere:** oltre 100 milioni (2017: 35 milioni).
- **Quota di mercato B2C:** 40% (2017: 30%).

Nel segmento Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione, Poste Italiane sta lanciando un nuovo modello operativo di recapito di corrispondenza e pacchi, secondo un approccio innovativo che tiene conto della densità di popolazione e dei differenti volumi, e che prevede consegne pomeridiane e nel weekend. Ciò fa seguito alla firma di due importanti accordi sindacali che sanciscono nuove modalità di lavoro, mentre il Gruppo si consolida nel settore in rapida crescita dell'e-commerce applicato al mercato dei pacchi B2C, dove è già presente con una quota del 30%.

Poste Italiane investirà anche in nuove tecnologie di distribuzione e automazione, ridefinirà le zone di recapito per aumentare la produttività e ottimizzare il flusso delle consegne mediante l'uso di tecnologia cloud, e creerà una rete totalmente integrata per corrispondenza e pacchi.

Pagamenti, Mobile e Digitale

Obiettivi Finanziari 2022

- **Ricavi del Segmento:** 0,8 miliardi di euro (2017: 0,6 miliardi di euro) comprensivi della transizione dai pagamenti tradizionali a quelli digitali.
- **Ricavi da Carte di Pagamento:** 0,4 miliardi di euro (2017: 0,2 miliardi di euro) grazie alla crescita dei pagamenti digitali.
- **EBITDA:** 0,2 miliardi di euro (2017: 0,2 miliardi), con CAGR dell'1%.

Obiettivi operativi 2022

- **Portafoglio totale PostePay** che raggiungerà 18,3 milioni di carte emesse.
- **Transazioni su carte:** in aumento del 12% CAGR a 1,6 miliardi di euro.
- **e-wallet digitali¹:** 6,5 m (2017: 1,7 m)

Il segmento Pagamenti, Mobile e Digitale, lanciato recentemente da Poste Italiane, è destinato a trarre vantaggio dalle opportunità derivanti dalla convergenza nel settore, supportando al tempo stesso una visione digitale di tutto il Gruppo.

Poste Italiane consoliderà e potenzierà la sua leadership nel comparto dei sistemi di pagamento – incluso anche l'*acquiring* - e nel settore mobile, grazie a offerte innovative. Nonostante il pagamento in contanti rimanga a tutt'oggi il sistema più utilizzato in Italia, questa divisione sarà in prima linea per gestire il passaggio dai metodi di pagamento tradizionali, come i bollettini postali, ad opzioni digitali più evolute.

Il Gruppo continuerà a sviluppare una gamma di servizi pubblici digitali che saranno venduti grazie al supporto dei 12.800 Uffici Postali presenti su tutto il territorio nazionale.

Servizi finanziari

Obiettivi finanziari 2022

- **Ricavi del Segmento:** 4,9 miliardi di euro (2017: 5,0 miliardi) mantenendo un fatturato stabile e riducendo al tempo stesso il peso delle plusvalenze di capitale (in calo fino ad azzerarsi nel 2022 da oltre 0,5 miliardi di euro nel 2017).
- **EBIT:** 0,7 miliardi di euro (2017: 0,6 miliardi di euro) determinato dall'efficienza operativa.

Obiettivi operativi 2022

- **Attività finanziarie totali:** aumento a 581 miliardi da 506 miliardi nel 2017, in linea con la crescita del mercato e con l'aumento della penetrazione di prodotti vita e dei fondi comuni.
- **Prodotti venduti:** oltre 12 milioni di prodotti (2017: 8 milioni).
- **Clienti seguiti da un consulente dedicato:** 45-55% (2017: 7%).

Il Gruppo trarrà beneficio dalla ripresa costante dell'economia italiana e dalla crescente ricchezza delle famiglie, cogliendo le ulteriori opportunità che la sua posizione di leader delle

¹ Numero di e-wallets scaricati. Gli e-wallets si riferiscono ad un tipo di carta elettronica utilizzata nelle transazioni online tramite PC o smartphone.

reti di distribuzione fisiche e digitali gli riserva, promuovendo così la crescita e il servizio ai clienti nel modo migliore possibile.

Per quanto riguarda i Servizi finanziari, Poste Italiane realizzerà una crescita sostenibile con un'allocazione più efficiente del capitale, sostenuta da una gamma completa ed ampliata di prodotti, inclusa la distribuzione di prestiti offerti da terzi, riducendo al contempo in maniera graduale la dipendenza dai ricavi non ricorrenti lungo l'arco del piano, anche grazie all'aumento dei margini sul risparmio postale prodotto dal nuovo accordo con Cassa Depositi e Prestiti.

Poste Italiane inoltre amplierà la sua offerta nell'ambito dei servizi di gestione del risparmio e potenzierà oltre 1.500 Uffici Postali, integrando una suite completa di prodotti digitali, rafforzerà il suo modello di copertura clienti per massimizzare le opportunità di cross-selling. Investirà 0,5 miliardi in Information Technology e analisi dati per meglio supportare il personale commerciale di front-line e consentire un approccio di vendita più mirato.

Servizi assicurativi

Obiettivi finanziari 2022

- **Ricavi del Segmento:** 1,9 miliardi di euro (2017: 1,5 miliardi di euro) con crescita costante nel comparto assicurativo vita; notevole incremento nel ramo Danni e Infortuni e Piani Pensionistici Privati.
- **EBIT:** 0,9 miliardi di euro (2017: 0,8 miliardi di euro).
- **Utile netto:** 4% CAGR nel periodo 2017-2022.

Obiettivi operativi 2022

- **Premi lordi:** 20,7 miliardi di euro (2017: 20,3 miliardi di euro) con crescita sostenuta nel comparto vita; notevole incremento nel ramo Danni e Infortuni e Piani Pensionistici Privati.
- **Distribuzione polizze Danni:** oltre 2 milioni di nuovi contratti all'anno (2017: 0,4 milioni) per effetto di un modello di distribuzione intelligente che completa l'offerta di prodotti assicurativi.

Nel comparto assicurativo vita, Poste Italiane intende mantenere la sua posizione di leadership fornendo ai propri clienti i prodotti migliori dell'attuale macro scenario, riequilibrando i portafogli clienti passando da tradizionali polizze vita a prodotti unit-linked.

Il comparto danni rappresenta un settore chiave per *Deliver 2022*, in quanto beneficia delle macro tendenze e della bassa penetrazione attuale nella popolazione italiana. Poste Italiane rafforzerà la propria offerta di fondi previdenziali e benefici aziendali, amplierà il ramo Danni e Infortuni a completamento della propria gamma di prodotti assicurativi. Il Gruppo introdurrà inoltre prodotti assicurativi specifici per le PMI, e in linea con il progressivo invecchiamento della popolazione italiana e il sempre maggiore divario pensionistico, continuerà a sviluppare piani pensionistici privati, un prodotto in cui il Gruppo è già leader di mercato.

Risorse Umane

Obiettivi Finanziari 2022

- **Costi ordinari del personale/Ricavi:** 49% (2017: 53%) grazie a iniziative volte a incrementare l'efficienza del Gruppo.
- **Incentivi di pre-pensionamento:** 0,1 miliardi di euro (2017: 0,5 miliardi di euro).

Obiettivi operativi 2022

- **Personale:** 123.000 effettivi (2017: 138.000), con una riduzione media annua di 3.000 unità nel periodo 2018- 2022 (riduzione media annua 2015-2017: 2.800).
- **Ridistribuzione e formazione del personale:** 4.500 dei dipendenti in servizio saranno riassegnati a un ruolo commerciale di front-line; 20 milioni, il monte ore di formazione previsto nel periodo 2018-2022.
- **Nuove assunzioni:** è prevista l'assunzione di circa 10.000 figure professionali qualificate, tra cui 5.000 esperti in ambito finanziario e assicurativo (2018-22).

Quale principale datore di lavoro in Italia, Poste Italiane è caratterizzata da una favorevole piramide dell'età della popolazione aziendale. I suoi dipendenti hanno un'età media di 50 anni e mediamente vanno in pensione a 60 anni; oltre la metà dell'organico di Poste Italiane attuale andrà in pensione nei prossimi dieci anni, permettendo così l'assunzione di nuove figure professionali qualificate e di giovani talenti.

Grazie alle nuove assunzioni e alla redistribuzione dei dipendenti in servizio, Poste Italiane potrà potenziare la propria forza competitiva, sostenendola anche con iniziative ad hoc al fine di incrementare le competenze tecniche e gestionali in tutta l'organizzazione.

Poste Italiane investirà in figure professionali di talento presenti e future, mediante un'ampia gamma di programmi di sviluppo, introducendo il lavoro intelligente e lanciando un'ampia varietà di programmi di gestione delle prestazioni e di incentivazione.

Piano di Investimenti

Obiettivi Finanziari 2022

- **Investimenti totali:** 2,8 miliardi di euro (2015-2017: 1,4 miliardi di euro).
- **Investimenti/ricavi:** 5% (2015-2017: 4,4%).
- **Mix degli investimenti:** 61% Information Technology, 23% immobiliare, 16% automazione.

Deliver 2022 sarà supportato da un efficace programma di investimento, incentrato sullo sviluppo digitale per preparare Poste Italiane al futuro. I settori oggetto dei principali investimenti saranno l'infrastruttura di Information Technology del Gruppo, una moderna tecnologia di distribuzione e Uffici Postali digitalmente integrati.

L'Information Technology continuerà a rappresentare la componente più rilevante degli investimenti, data la trasformazione digitale del Gruppo. Un incremento degli investimenti per l'automazione relativo al comparto Corrispondenza e Pacchi sarà la chiave per aumentare l'efficienza e consentire l'attuazione del nuovo modello di recapito congiunto per corrispondenza e pacchi.

Strategia di Remunerazione

Deliver 2022 è sostenuto da una strategia di remunerazione nuova ed efficace, basata sui seguenti principi strategici chiave:

- Corrispondenza perfetta tra gli interessi degli azionisti e del management.
- Impegno totale di gestione delle priorità strategiche di *Deliver 2022*.
- Creazione di valore economico e di inclusione sociale, come riconoscimento dei risultati raggiunti.
- Engagement con le persone che guideranno il processo di trasformazione.

Il nuovo piano di incentivi a lungo termine riguarda oltre 200 dipendenti strategici, considerati decisivi per il raggiungimento degli obiettivi di *Deliver 2022*. Il periodo in questione corrisponde al piano strategico, cinque anni per 60 top manager e tre anni per i manager rimanenti.

Una struttura patrimoniale solida ed efficiente

Poste Italiane manterrà un bilancio solido ed una struttura patrimoniale efficiente per tutto il periodo del piano *Delivery 2022*.

Una consistente generazione di cassa per sostenere i dividendi

Il flusso di cassa generato dalle attività operative e dai dividendi distribuiti dalle diverse società del Gruppo compenserà ampiamente gli investimenti e la distribuzione di maggiori dividendi agli azionisti. Ciò determinerà un aumento della posizione finanziaria netta che raggiungerà circa 1,7 miliardi di euro nell'arco del piano.

BancoPosta ha una delle più solide posizioni patrimoniali in Italia, con un coefficiente CET 1 previsto in ulteriore crescita, dall'attuale 17% nel 2017 e non si prevede l'esigenza di destinare ulteriori risorse dopo la crescita patrimoniale che sarà completata nel 2018. Grazie a un modello a basso assorbimento di capitale, centrato sulla distribuzione di prodotti di terzi, mutui e prestiti, lo stato patrimoniale di Poste Italiane non presenta alcun rischio di credito.

Il settore assicurativo continuerà a godere di una solida posizione patrimoniale con un coefficiente Solvency II ben al di sopra dei requisiti normativi (le previsioni per il 2022 si attestano al 203%). L'azienda continuerà inoltre a generare utili che andranno a incrementare fondi propri e a sostenere i flussi dei dividendi.