

La valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale rispetto a tutti i rischi rilevanti (ICAAP) prevede l'applicazione del "principio di proporzionalità" in base al quale i sistemi di governo societario, i processi di gestione dei rischi, i meccanismi di controllo interno e di determinazione del capitale ritenuto adeguato alla copertura dei rischi devono essere commisurati alle caratteristiche, alle dimensioni e alla complessità dell'attività svolta dalla banca.

Per facilitare la concreta attuazione di tale principio, le banche sono state ripartite in tre classi, che identificano intermediari di diverse dimensioni e complessità operativa. In base ai criteri fissati dalla normativa di riferimento, ai fini ICAAP BancoPosta è un intermediario di "Classe 2"⁴⁰.

In considerazione della costituzione del Patrimonio BancoPosta e nella prospettiva di applicazione degli istituti di vigilanza prudenziale, al fine di garantire una sana e prudente gestione, BancoPosta ha dato avvio all'implementazione del proprio processo ICAAP attraverso la redazione, in via sperimentale, del "Resoconto ICAAP" e le valutazioni di adeguatezza patrimoniale prospettica, svolte nel corso delle attività di definizione del piano strategico.

BancoPosta, prima ancora di essere sottoposta ad un vincolo normativo cogente, ha avviato le attività di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale già dal 2012, redigendo tre Resoconti ICAAP a titolo "sperimentale" (giugno 2012, maggio 2013 e luglio 2014).

Il Resoconto ICAAP rappresenta le modalità di svolgimento del processo ICAAP, le metodologie utilizzate per identificare, misurare e controllare i rischi rilevanti, nonché la valutazione di tali rischi sia a consuntivo che in ottica prospettica, in scenari attesi (di base) ed inattesi (di stress).

La relazione ICAAP evidenzia che a fine 2014, i rischi più rilevanti per BancoPosta continuano ad essere quelli operativi, di tasso d'interesse e di leva finanziaria.

La normativa di vigilanza prudenziale prevede, tra l'altro, che il processo ICAAP sia sottoposto a revisione interna ed approvato dagli Organi Societari.

Dall'attività di *audit* condotta da Revisione Interna nel 2014 è emersa la necessità di migliorare la *governance* del processo ICAAP relativamente agli aspetti organizzativi e procedurali. Conseguentemente sono state pianificate dalla Società azioni di risoluzione per le aree ritenute suscettibili di miglioramento.

La normativa prevede anche obblighi di informativa al pubblico sull'adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi e le caratteristiche generali dei relativi sistemi di gestione e di controllo.

competenza (SREP – *Supervisory Review & Evaluation Process*). I due processi ICAAP e SREP costituiscono congiuntamente il "secondo pilastro" della normativa prudenziale;

3) l'informativa al pubblico sui rischi e l'adeguatezza patrimoniale ("terzo pilastro").

⁴⁰Classe 2: Gruppi bancari e banche che utilizzano metodologie standardizzate, con attivo, rispettivamente, consolidato o individuale superiore a 3,5 miliardi di euro.

Conseguentemente, a partire dal 2014 la Società ha provveduto a pubblicare sul proprio sito internet, contemporaneamente alla pubblicazione del bilancio d'esercizio, l'informativa al pubblico predisposta, conformemente alle prescrizioni normative, da BancoPosta in collaborazione con la funzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Poste, al fine di assicurare la necessaria coerenza con l'informativa di bilancio.

Misure organizzative

Per quanto attiene questa area tematica è opportuno rilevare che nel corso del 2015 è stata effettuata la revisione delle Linee Guida della gestione finanziaria di Poste.

Con il documento "Linee Guida della Gestione Finanziaria di Poste italiane", approvato dal consiglio di amministrazione nel 2013, sono state stabilite le caratteristiche di fondo dell'operatività finanziaria di Poste, attraverso un sistema di limiti operativi definiti in funzione delle categorie di rischio rilevanti.

La necessità di un aggiornamento di tali Linee è derivata dai seguenti aspetti:

- introduzione del nuovo assetto organizzativo caratterizzato da una gestione unitaria ed integrata del Gruppo;
- adeguamento alle nuove disposizioni di vigilanza prudenziali applicabili al Patrimonio BancoPosta, con particolare riferimento alla formalizzazione del *Risk Appetite Framework* e della *Fair Value Policy*;
- aggiornamento del modello adottato per la previsione dell'andamento futuro delle giacenze dei conti correnti postali, che costituisce il riferimento tendenziale della politica degli investimenti per il BancoPosta.

La versione aggiornata delle "Linee Guida della Gestione Finanziaria di Poste Italiane", approvata nella seduta del consiglio di amministrazione del 23-24 marzo 2015, definisce le caratteristiche di fondo dell'operatività finanziaria di Poste, attraverso un sistema di limiti operativi definiti in funzione delle categorie di rischio rilevanti ed in coerenza con la propensione al rischio già stabilita nell'ambito del Piano Industriale 2015-2019.

5.2 Verifica Consob

Le attività del Patrimonio BancoPosta che non comprendono l'erogazione del credito, sono soggette alla disciplina di settore e alla vigilanza delle Autorità di riferimento (Banca d'Italia, Consob, IVASS, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato).

Nel periodo 16 aprile 2013 – 23 maggio 2014 è stata condotta da parte della Consob, ai sensi dell'art. 10 c. 1 del d.lgs. n. 58/98, una verifica ispettiva avente ad oggetto le modalità di svolgimento dei servizi di investimento.

A seguito dell'ispezione la Consob ha rilevato l'esistenza di diversi profili di attenzione, tali da richiedere tempestive iniziative correttive da parte della Società, inerenti le seguenti tematiche: processo di budget e pianificazione commerciale, sistema di incentivazione, assetto procedurale di consulenza e processo di profilatura della clientela.

Per le tematiche evidenziate la Consob ha attivato due distinti procedimenti: un "intervento di vigilanza" con lo scopo di indirizzare la rimozione delle carenze ravvisate e un "procedimento amministrativo di carattere sanzionatorio" per fatti occorsi in passato, nei confronti di persone fisiche esponenti aziendali, in ragione dei ruoli ricoperti nel periodo di riferimento, e nei confronti della Società responsabile in solido.

Con riferimento al primo procedimento, su richiesta della Consob, il consiglio di amministrazione di Poste, nella seduta del 16 settembre 2014, ha approvato un Piano di interventi che è stato trasmesso all'Autorità, cui hanno fatto seguito ulteriori interazioni con gli uffici preposti. Successivamente, nel mese di giugno 2015, Poste ha trasmesso alla Consob una nota sullo stato di avanzamento del Piano degli interventi sull'evoluzione programmata nel comparto dei servizi di investimento.

Per quanto attiene, invece, al procedimento sanzionatorio, in data 26 agosto 2015 è stato notificato alla Società, in qualità di soggetto responsabile in solido, il provvedimento della Consob con il quale sono state applicate sanzioni amministrative pecuniarie nei confronti di taluni esponenti aziendali in carica nel periodo oggetto di verifica. Al riguardo l'Azienda ha inteso procedere al pagamento delle sanzioni irrogate, fatto salvo il diritto di agire in regresso nei confronti dei soggetti individuati dall'Autorità per ottenere il rimborso. Considerata la ridotta rilevanza (60.000 euro) delle sanzioni, la Società non ha ritenuto di fare opposizione al provvedimento.

5.3 Attività antiriciclaggio e antiterrorismo

L'adeguatezza del sistema aziendale per la prevenzione e gestione del rischio di riciclaggio e finanziamento al terrorismo assume particolare rilevanza per le attività di BancoPosta, in relazione alle peculiarità che caratterizzano Poste italiane (numerosità dei clienti ed elevata capillarità della rete di vendita).

Allo scopo di mitigare tale rischio, Poste italiane ha intrapreso, anche a seguito degli esiti delle verifiche periodiche condotte dalla Funzione *Compliance* di BancoPosta, un percorso di evoluzione dei processi e dei presidi in tutte le componenti del sistema antiriciclaggio: adeguata verifica,

registrazione delle operazioni nell'Archivio Unico Informatico (AUI), segnalazioni delle operazioni potenzialmente sospette.

Nel 2014 la Funzione *Compliance* ha attivato un monitoraggio finalizzato ad accertare che tutta l'operatività significativa ai fini AUI fosse effettivamente confluita nell'archivio. Le verifiche, pur rilevando una complessiva riduzione della percentuale dei flussi incompleti o incorretti rispetto al secondo semestre 2013, hanno evidenziato la necessità di interventi correttivi di natura informatica. Nell'ambito "Adeguata Verifica" è stata segnalata dalla suindicata Funzione la necessità di rafforzare i presidi antiriciclaggio in relazione ai requisiti di Poste Vita a seguito dell'emanazione del Regolamento IVASS n. 5/2014, entrato in vigore a gennaio 2015, che ha introdotto specifici adempimenti in relazione al collocamento di prodotti assicurativi quali: l'estensione dell'Adeguata Verifica in casi di eventi assicurativi post-vendita, l'ampliamento delle informazioni da acquisire nel questionario di adeguata verifica, l'informatizzazione delle verifiche rafforzate, l'integrazione dei dati AUI di Poste Vita.

Nel 2014 sono state inviate all'U.I.F. (Unità di Informazione Finanziaria) della Banca d'Italia n. 15.194 segnalazioni di operazioni sospette (+38 per cento rispetto al 2013).

Il processo di segnalazione è stato oggetto di rafforzamento, con lo sviluppo di nuovi indicatori di *alert* a supporto delle strutture di rete, tuttavia la presenza di segnalazioni incomplete e di comportamenti non sempre omogenei nelle valutazioni del rischio, mostra la necessità di completare il percorso evolutivo della piattaforma informatica, di ottimizzare l'assetto organizzativo ed i processi per indirizzare una maggiore qualità e completezza delle segnalazioni, di aggiornare le procedure interne per assicurare omogeneità nei comportamenti.

A seguito dell'adeguamento alle nuove disposizioni di vigilanza per BancoPosta, è stata prevista una graduale ma significativa estensione delle attività assegnate e del perimetro normativo di riferimento della Funzione *Compliance* di BancoPosta, chiamata a "*presiedere, secondo un approccio riskbased, alla gestione del rischio di non conformità con riguardo a tutta l'attività aziendale*". Tale circostanza, associata ad un contesto di forte e continua evoluzione della normativa antiriciclaggio ha fatto emergere la necessità per Poste italiane di rivedere l'assetto organizzativo in materia, in un'ottica di maggiore integrazione e specializzazione per assicurare un presidio integrato e coordinato del rischio in questione anche a livello di Gruppo.

Nell'ambito del nuovo modello organizzativo in materia di antiriciclaggio, approvato nella seduta del consiglio di amministrazione del 27 maggio 2015, è stata costituita una nuova Funzione di secondo livello denominata "Antiriciclaggio" (precedentemente collocata nell'ambito della Funzione

Compliance) a diretto riporto del responsabile BancoPosta nella quale sono confluite le attività di istruttoria e valutazione delle operazioni sospette.

In data 14 settembre 2015 è stato avviato da parte di Banca d'Italia un accertamento ispettivo mirato a valutare il rispetto della normativa in tema di trasparenza delle operazioni e correttezza delle relazioni con la clientela e di contrasto del riciclaggio. (Gli esiti di tale verifica saranno riportati nella prossima relazione).

5.4 Reclami sui servizi finanziari e fenomeno del *phishing*

Sulla base dei dati forniti dalla funzione Gestione reclami, nel corso del 2014 Poste italiane ha ricevuto complessivamente n. 60.408 reclami riconducibili all'offerta di servizi bancari e finanziari, in aumento (+ 15 per cento) rispetto al 2013.

Figura 5.1



La maggior parte dei reclami è riconducibile ai sistemi di pagamento, all'operatività su conti corrente ed al risparmio postale.

Le causali maggiormente ricorrenti sono riferibili al fenomeno del "*phishing*" (circa 33 mila reclami), alle clonazioni ed altre operazioni in frode (circa 8.000 reclami) e al furto e altri disconoscimenti operazioni (circa 5.100 reclami), nonché alla mancata o errata esecuzione di accrediti o addebiti (circa 2 mila reclami).

Nel 2014 sono stati progressivamente rafforzati dalla Società i presidi di sicurezza per il contrasto delle frodi sui canali di pagamento, tuttavia permane la significatività complessiva del fenomeno. La funzione Compliance ha individuato a tale proposito la necessità di azioni correttive quali, ad esempio, l'estensione del presidio "*One Time Password*" nonché il monitoraggio delle frodi; interventi

necessari anche in relazione agli orientamenti espressi in materia dall'EBA⁴¹. I controlli svolti sul processo di gestione dei reclami hanno rilevato il permanere anche per il 2014 di criticità nell'iter di trattazione dei reclami relativamente alle tempistiche di lavorazione.

Figura 5.2

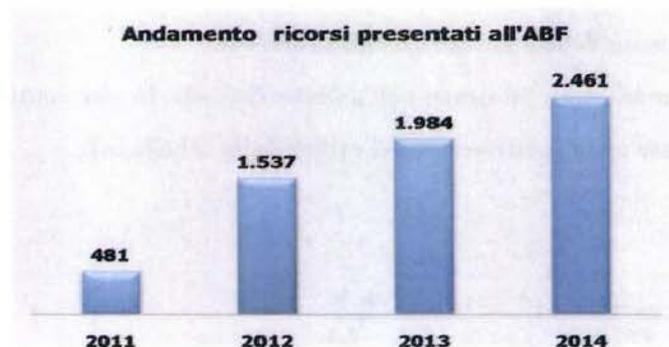
Tempi di risposta
(reclami ricevuti nel 2014 o ricevuti nel 2013 e composti nel 2014)

Tempistiche	Numero reclami	% sul totale	
stesso giorno	2.808	3,84%	
da 1 a 30	6.267	8,58%	
da 31 a 60	6.091	8,34%	} 88%
da 61 a 90	6.822	9,34%	
da 91 a 120	4.737	6,49%	
oltre 120	46.309	63,41%	
	73.034	100%	

Come si evince dalla figura 5.3 nell'88 per cento dei casi i tempi di risposta sono risultati superiori al termine di 30 giorni previsto dalla normativa (82 per cento nel 2013).

Nel corso del 2014 sono stati presentati complessivamente n. 2.461 ricorsi da parte della clientela di Poste italiane all'Arbitro Bancario e Finanziario (ABF).

Figura 5.3



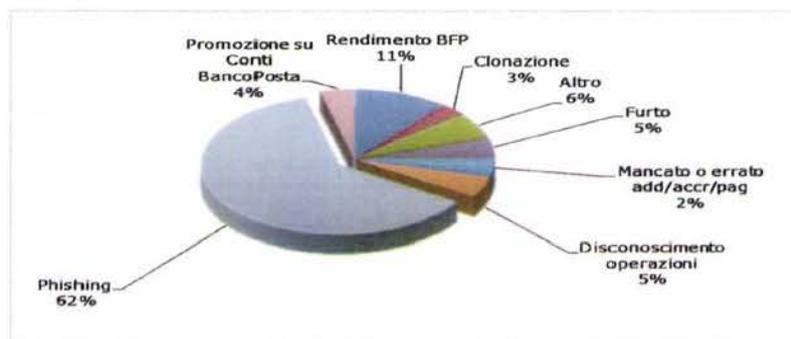
I dati relativi all'attività svolta dall'ABF nel corso del quadriennio 2011-2014 rivelano un andamento crescente dei ricorsi presentati da parte della clientela di Poste (+25 per cento rispetto al

⁴¹L'Autorità Bancaria Europea (EBA) ha pubblicato nel mese di marzo 2015 sul suo sito web gli Orientamenti finali sulla sicurezza dei pagamenti via Internet (ABE/GL/2014/12) basati sulle disposizioni della Direttiva 2007/64/CE ("Direttiva sui servizi di pagamento"), in merito sia ai requisiti informativi per i servizi di pagamento sia sugli obblighi dei prestatori di tali servizi. Tali orientamenti mirano a definire, indipendentemente dal dispositivo di accesso utilizzato, i requisiti minimi comuni per i servizi di pagamento via Internet in materia di pagamenti on line; processi di *governance* e adozione di una *policy* di sicurezza, processi di valutazione del rischio in fase preventiva e successiva all'offerta dei prodotti, processi di monitoraggio, controllo e mitigazione dei rischi, misure specifiche di sicurezza.

2013). Nel 2014 circa 1.965 ricorsi sono stati evasi (riferiti anche ad istanze presentate nel 2013); si è registrata nell'87 per cento dei casi la "cessazione della materia del contendere".

Nella figura 5.4 si rappresenta la ripartizione delle causali dei ricorsi presentati all'ABF nel 2014.

Figura 5.4 - Ricorsi presentati all'ABF nel 2014



L'analisi delle causali conferma una prevalenza (62 per cento del totale pari a 1.527 casi) di ricorsi riconducibili a casistiche di *phishing*.

A fronte dei ricorsi analizzati dall'ABF nel 2014 Poste italiane ha riconosciuto alla clientela risarcimenti per un importo complessivo di circa 1,4 ml.

5.5 Principali iniziative commerciali e accordi strategici

L'offerta commerciale realizzata dal Patrimonio BancoPosta nel 2014 è stata orientata alla vendita di prodotti a clienti già fidelizzati e all'incremento delle giacenze sui conti correnti.

Le attività promozionali e le iniziative di marketing adottate nell'ambito dell'offerta dei conti correnti privati hanno avuto complessivamente esito positivo come si evince dalla tabella 5.1.

Tabella 5.1

Volumi (migliaia)	31.12.2013	31.12.2014	Var %
Conti correnti in essere con la clientela	6.023	6.173	2,5
Numero Carte di Credito	459	457	-0,4
Numero Carte di Debito	6.756	6.896	2,1
Numero Carte Prepagate	10.550	12.175	15,4

Il comparto dei conti correnti postali è stato caratterizzato dall'arricchimento dell'offerta del Conto BancoPosta Più, attraverso l'introduzione di due nuovi comportamenti premianti che consentono l'azzeramento del canone annuo del conto.

Sono state inoltre condotte iniziative tese sia ad incentivare la raccolta di nuova liquidità e sia a consolidare il posizionamento sul mercato dei conti correnti privati e business come, ad esempio, le offerte di remunerazioni superiori rispetto al tasso standard del conto per somme vincolate per determinati periodi di tempo.

Il settore della monetica, presidiato dalla carta Postamat Maestro (6,8 milioni di carte a dicembre 2014) e dalla carta Postepay (12,2 milioni di carte a dicembre 2014), ha visto, nel mese di giugno 2014, il lancio di una nuova carta Postepay (PostepayEvolution) dotata di codice IBAN, che oltre alle normali funzionalità permette di effettuare le principali operazioni bancarie (accredito stipendio, bonifici e postagiuro, domiciliazione delle utenze).

Con riferimento all'attività *on line*, nel 2014 i servizi di *home banking* associati al conto BancoPosta hanno mantenuto un trend di crescita positivo, con oltre 1,7 milioni di conti *on line* afferenti alla clientela *consumer* (oltre 1,5 milioni nel 2013) e circa 257 mila conti business (circa 250 mila nel 2013). Nel corso dell'anno la clientela *on line* ha generato oltre 23 milioni di operazioni dispositive.

Tabella 5.2

Operazioni on line (migliaia)	2013	2014	Var%
Bollettini	5.242	5.715	9,0
Bonifici	3.525	4.248	20,5
Postagiuro	1.52	1.792	17,9
Ricariche PostePay	5.126	5.414	5,6
Ricariche telefoniche	4.135	3.728	9,8
Modelli F24	1.511	2.096	38,7
Buoni Fruttiferi	68	53	22,1
Altro	75	83	10,7
Totale	21.202	23.129	9,1

Tra i servizi classici di *internet banking*, il bollettino si è confermato quello di maggior successo con 5,7 milioni di disposizioni effettuate nel 2014 seguito dalle ricariche PostePay con 5,4 milioni.

Per i prodotti di finanziamento dedicati al segmento privati sono proseguite le attività per sostenere la domanda e potenziare la disponibilità e la qualità dell'offerta come ad esempio, il Prestito BancoPosta Studi, Prestito BancoPosta Salute, Prestito BancoPosta Famiglia e Ristrutturazione Casa.

Per quanto attiene gli accordi strategici, in data 11 giugno 2014 la Società ha sottoscritto la convenzione con il MEF per i servizi di Tesoreria, con validità fino al 31 dicembre 2016 ed in data 4 dicembre 2014 il nuovo accordo tra Cassa depositi e prestiti e Patrimonio BancoPosta per lo svolgimento del servizio di raccolta del risparmio postale per il quinquennio 2014-2018.

6. RISORSE UMANE

6.1 Quadro di sintesi

Il costo del lavoro sostenuto da Poste italiane s.p.a. per complessive 140.060 unità FTE⁴² impiegate nel corso dell'esercizio 2014 si attesta a 6.123,7 ml. In tale importo è incluso anche l'onere relativo alla voce *Spese per servizi del personale* pari a 151,8 ml riconducibile, per natura e tipologia, al costo del lavoro, ma evidenziato nel macroaggregato di bilancio *Costi per servizi*. Il 69,7 per cento dei costi di produzione della Società è costituito dal costo del personale e la sua rilevanza è tale che modifiche normative, di carattere contributivo, fiscale o di altra natura possono significativamente influire sui risultati della gestione. Migliora il contenzioso del lavoro, in special modo con riferimento alla stabilizzazione del personale assunto a tempo determinato (nel prosieguo *CTD*) ed il fenomeno infortunistico, rimane stabile quello dell'assenza dal servizio per motivi di salute mentre aumentano i provvedimenti disciplinari adottati verso il personale negligente della Società.

Elemento di novità riguarda l'attività promossa dal nuovo vertice aziendale circa la realizzazione dei contenuti del Piano Industriale 2015-2019 che, in ambito risorse umane, contempla l'ingresso di nuove risorse dal mercato esterno e la valorizzazione del personale interno con un adeguamento continuo delle professionalità tramite un programma formativo a qualsiasi livello. Nel Piano viene stimata una riduzione dell'organico, a fine 2019, di circa 13.000 unità FTE, quale risultanza tra l'uscita di 21.000 risorse e 8.000 nuovi ingressi. Le prospettate manovre di realizzazione del Piano avranno incidenza sulla dinamica del costo del lavoro dei futuri esercizi, con un previsto incremento nei primi tre anni, soprattutto nella componente straordinaria, per arrivare ad una stabilizzazione del valore complessivo, al quinto anno, in circa 6.218 ml.

Nel prosieguo del capitolo vengono altresì illustrate le principali novità relative al rinnovo contrattuale per il personale dirigente della Società sottoscritto il 30 dicembre 2014 relativo al periodo 1 gennaio 2015 - 31 dicembre 2018.

6.2 Costo del lavoro

Nella sottostante tabella 6.1 si riporta il costo del lavoro 2014 pari a 6.123,7 ml, posto in raffronto con quello del 2013, secondo la classificazione espressa nel bilancio della Società, comprensivo degli oneri sostenuti per il personale comandato o distaccato presso altre amministrazioni e della voce

⁴²Full Time Equivalent (FTE) - equivalente a tempo completo o pieno - è un metodo usato per misurare in maniera univoca il numero dei dipendenti di un'azienda. Un FTE equivale ad una risorsa che lavora otto ore al giorno. I dipendenti con orario di lavoro incompleto vengono riparametrati a tale misura.

Spese per servizi del personale (151,8 ml). Il suddetto onere è stato sopportato per 140.060 unità medie FTE presenti in Azienda nel corso dell'esercizio in esame (140.977 FTE nel 2013).

Tabella 6.1

(importi in €/mgl)			
Costo del lavoro 2013/2014			
<i>Descrizione</i>	2013	2014	Δ% 14/13
Salari e stipendi	4.249.891	4.185.629	-1,5%
Oneri sociali	1.196.379	1.177.616	-1,6%
TFR: costo relativo prev.za compl. e INPS	261.568	260.233	-0,5%
Accantonamento al Fondo di ristrutturazione	114.000	256.500	125,0%
Incentivi all'esodo	52.816	150.792	185,5%
Accantonamenti netti per vertenze pers.le	-46.949	-6.421	-86,3%
Altri costi (recuperi di costo) del personale	-59.198	-59.027	-0,3%
Contratti di somministrazione/a progetto	4.398	4.010	-8,8%
<i>Totale Costi</i>	5.772.905	5.969.332	3,4%
Compensi e spese Amministratori	2.443	2.575	5,4%
Proventi per accordi CTD e somministrati	-20.283	-	ns
<i>Costo del lavoro da Bilancio 2014</i>	5.755.065	5.971.907	3,8%
Spese per servizi del personale	160.708	151.797	-5,5%
Totale Costo del lavoro	5.915.773	6.123.704	3,5%

In ribasso dell'1,5 per cento le componenti ordinarie dell'onere riassunte nella voce *Salari e Stipendi*, per effetto del registrato calo del numero dei dipendenti impiegati nell'anno (-917 FTE rispetto al 2013) e dei minori costi sostenuti rispetto al trascorso esercizio in cui erano state erogate retribuzioni aggiuntive legate sia a festività coincidenti con la domenica sia all'*una tantum* per rinnovo del CCNL dei dipendenti scaduto a fine 2012. Conseguentemente si attestano in calo gli *Oneri sociali* (-1,6 per cento), correlati all'erogazione delle retribuzioni fisse e variabili, ed il *TFR* (-0,5 per cento), il cui utilizzo registrato nell'anno è stato di 74,5 milioni.

Un importante incremento si evidenzia nelle voci di bilancio *Incentivi all'esodo* (+185,5 per cento) e *Accantonamento al Fondo di ristrutturazione* (+125 per cento) che riflettono gli oneri sostenuti per incentivare la fuoriuscita di dipendenti prossimi al pensionamento. L'accantonamento è connesso, secondo prassi consolidate, al programma di incentivi all'esodo che dovrebbe riguardare almeno 2.700 dipendenti che risolveranno il rapporto di lavoro entro la fine del 2016. Poste italiane, infatti, ha provveduto a ricostituire il *Fondo* in questione con un accantonamento pari a 256,5 ml dopo aver

azzerato, nel corso dell'esercizio in esame, la precedente riserva di 114 ml. L'Azienda ha proseguito nella politica di incentivo all'esodo nonostante i maggiori costi, per l'accompagnamento a pensione di quanti intendono risolvere in anticipo il proprio rapporto di lavoro, derivanti dalla riforma pensionistica del 2012.

Prosegue anche nell'esercizio in esame l'assorbimento netto di stime proveniente dal *Fondo vertenze con il personale*, che determina una partita positiva di reddito ascritta al costo del lavoro per 6,4 ml⁴³. Anche la Voce *Altri costi (recuperi di costo) del personale*⁴⁴ presenta un saldo positivo per 59,0 ml (59,2 ml nel 2013) legato a sovrastime effettuate in precedenti esercizi nell'ambito retributivo del personale, sia dipendente che dirigente.

La successiva tabella 6.2 evidenzia le voci di bilancio migliorative del costo del lavoro 2014 testé analizzate, pari a complessivi 65,4 ml, in calo del 48,2 per cento rispetto al trascorso esercizio.

Tabella 6.2

PARTITE POSITIVE DI REDDITO Anni 2013/2014

	(importi in €/mgl)		
	2013	2014	Δ '14/'13
Accantonamenti netti vertenze personale	46.949	6.421	-86,3%
Altri costi (recuperi di costo) del personale	59.198	59.027	-0,3%
Proventi per Accordi CTD e somministrati	20.283	-	-
Totale	126.430	65.448	-48,2%

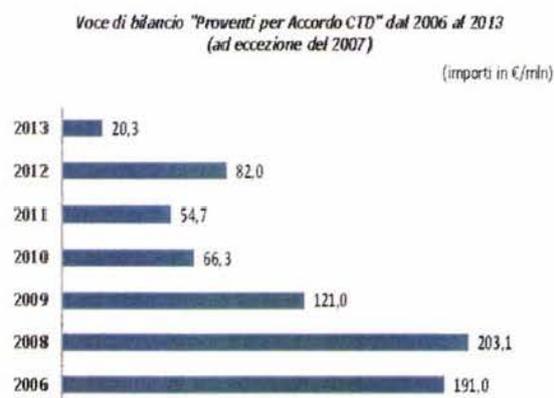
E' da notare che tra le voci di bilancio che compongono il costo del lavoro 2014 non è presente la partita *Proventi per Accordi CTD e somministrati* rilevata negli ultimi otto trascorsi esercizi, ad eccezione del 2007, riepilogativa, per ciascun esercizio, del provento derivante dal recupero delle retribuzioni corrisposte ai lavoratori CTD a seguito di sentenze sfavorevoli per la Società dopo che i medesimi, in virtù delle intese⁴⁵ sottoscritte con le OO.SS., si sono impegnati a restituire nel lungo termine, senza interessi e con rate variabili. Il seguente grafico 6.1 evidenzia i relativi proventi che negli esercizi dal 2006 al 2013, ad eccezione del 2007, hanno generato un credito complessivo del valore attuale di 738,4 ml.

⁴³L'assorbimento di 6,4 ml (46,9 ml nel 2013) fa riferimento ai recuperi di costi e di spese legali relativi al contenzioso con i CTD, tenuto conto sia dei livelli complessivi di soccombenza consuntivati in esito ai giudizi, sia dell'applicazione della l. 4 novembre 2010 n. 183 (Collegato Lavoro) che ha introdotto per i giudizi in corso e futuri un limite massimo al risarcimento del danno a favore dei lavoratori a termine, il cui contratto sia convertito giudizialmente a tempo indeterminato.

⁴⁴ Partita positiva di reddito costituita da sopravvenienze attive collegate a decontribuzioni, *compensation* (differenziale di stime riferito all'incentivazione manageriale), recuperi per premi di risultato, 14° mensilità, permessi, ecc..

⁴⁵Gli Accordi sono quelli siglati tra Poste e OO.SS. il 13 gennaio 2006, il 10 luglio 2008, il 27 luglio 2010, il 18 maggio 2012 ed il 21 marzo 2013 a cui si aggiunge il più recente accordo siglato il 30 luglio 2015 che produrrà effetti gestionali nei prossimi esercizi.

Grafico 6.1



Resta ancora da recuperare il 35 per cento del suddetto importo in quanto la voce *Crediti per Accordi CTD*, iscritta tra le attività del bilancio 2014, evidenzia un valore attuale complessivo di 259,9 ml riepilogativo dei crediti verso il predetto personale, verso le gestioni previdenziali ed i fondi pensione, la cui ultima rata di rimborso è fissata per l'esercizio 2038.

Nel prosieguo dell'analisi contabile si appalesa in crescita del 5,4 per cento la voce *Compensi e spese Amministratori* (2,6 ml rispetto a 2,4 ml del trascorso esercizio), mentre diminuisce sia l'onere sopportato per i *Contratti di somministrazione/a progetto* (4,0 ml contro 4,4 ml dell'esercizio precedente) sottoscritti per l'utilizzo di specifiche professionalità di alto profilo non presenti in azienda, sia la voce *Spese per servizi del personale* (151,8 ml contro i 160,7 del 2013) riepilogativa di una serie di costi gestionali tra i quali emerge, per 118,5 ml pari al 78 per cento del totale, il costo del *Servizio Mensa* offerto ai dipendenti della Società.

La disamina del costo del lavoro 2014 si conclude con l'evidenza contabile di 90,8 ml quale voce *Spese per il Personale* iscritta nel Rendiconto Separato di Patrimonio BancoPosta⁴⁶, facente parte integrante del bilancio di Poste italiane s.p.a., in crescita del 3 per cento rispetto all'esercizio precedente (88,1 ml). Tale somma riepiloga l'onere sostenuto dalla suddetta realtà aziendale per l'utilizzo di 1.824 unità FTE (1.782 nel 2013).

Nella sottostante tabella 6.3 viene evidenziato il costo del lavoro complessivo e medio unitario dell'esercizio 2014, posto in raffronto con i medesimi dati del 2013.

⁴⁶Poste italiane s.p.a. esercita le attività di BancoPosta - come disciplinate dal d.p.r. 144/2001 e s.m.i. - attraverso il patrimonio destinato, denominato Patrimonio BancoPosta, costituito dall'assemblea della Società con delibera del 14 aprile 2011, in attuazione dell'art. 2, c. 17-octies e ss. del d.l. 29 dicembre 2010, n. 225, convertito con modificazioni dalla l. 26 febbraio 2011, n. 10 e dal 2 maggio dello stesso anno gode di autonomia giuridica e funzionale. Il suo bilancio fa parte integrante di quello della Capogruppo che quantifica gli oneri a suo carico secondo costi di trasferimento stabiliti da specifici disciplinari esecutivi e secondo specifici criteri di valorizzazione delle attività svolte.

Tabella 6.3

COSTO DEL PERSONALE COMPLESSIVO E MEDIO UNITARIO 2013/2014

Esercizio	Costo complessivo	RISORSE UMANE	Costo medio Unitario
2013	5.915.772.854	140.977	41.962,7
2014	6.123.703.940	140.060	43.722,0
Δ 14/13	207.931.086	-917	1.759,3
Δ% 14/13	3,5%	-0,7%	4,2%

Diminuiscono di 917 unità le risorse mediamente impiegate in Azienda ed aumenta il costo medio *procapite* di 1.759,3 euro annue (+4,2 per cento). Di fatto, i risparmi conseguiti con la seppur minima riduzione dell'organico aziendale sono stati vanificati dall'assenza del provento sugli accordi *CTD* e dal minore trasferimento a conto economico dal *Fondo Vertenze con il Personale*.

Pur considerando che l'aumento riscontrato nel costo per il personale è da connettersi essenzialmente alla dotazione dei fondi per l'incentivazione all'esodo, la Corte sottolinea la necessità di politiche per la remunerazione del personale maggiormente coerenti con il generale orientamento restrittivo assunto in materia nell'intero comparto pubblico.

Nella seguente tabella 6.4 viene evidenziata l'incidenza del costo del personale sui costi di produzione e sui ricavi aziendali.

Tabella 6.4

INCIDENZA DEL COSTO DEL PERSONALE
SUI COSTI DI PRODUZIONE E SUI RICAVI AZIENDALI

	2013		2014		Δ% 14/13
	(importi in €/mln)				
Costo del personale	5.915,8		6.123,7		3,5%
Costi della produzione	8.513,1	69,5%	8.786,2	69,7%	0,2%
Ricavi e proventi	8.978,2	65,9%	8.470,7	72,3%	6,4%

Rimane sostanzialmente stabile, attestandosi al 69,7 per cento, il rapporto *costo del personale/costi della produzione* nonostante l'incremento di oltre il 3 per cento dei costi ed oneri aziendali 2014. Inoltre, per effetto della contrazione dei ricavi conseguiti rispetto al 2013, il costo del lavoro assorbe il 72,3 per cento della voce *Ricavi e proventi* (+6,4 per cento).

Struttura costo del lavoro

La struttura del costo del lavoro 2014, sostanzialmente analoga a quella del 2013, deriva dalle componenti ordinarie dell'onere (salari ed oneri sociali) e dai costi collegati alle politiche del lavoro poste in atto dalla Società riepilogati nella voce di bilancio *Riclassifica IAS*⁴⁷.

La seguente tabella 6.5 rileva il costo del lavoro disaggregato 2014 nelle diverse direttrici delle voci di bilancio che lo costituiscono e delle macro famiglie professionali presenti nella Società.

Tabella 6.5

COSTO DEL LAVORO DISAGGREGATO 2014						
(importi in euro)						
Voci	Dirigenti	Dipendenti a tempo indeterminato	CTD	Contratti di somm.ne	Totale (*)	% sul totale
Salari e Stipendi	93.350.483	4.044.462.957	47.815.277	1.524.694	4.187.153.411	68,4%
Contributi	30.063.775	1.133.080.900	14.471.075		1.177.615.750	19,2%
TFR	5.253.885	251.841.051	3.137.707		260.232.643	4,3%
Altri costi	-6.548.816	-52.492.618	14.825		-59.026.609	-1,0%
Riclassifica IAS	22.897.502	383.033.999	-		405.931.501	6,6%
Costo da bilancio	145.016.829	5.759.926.289	65.438.884	1.524.694	5.971.906.696	
Spese servizi personale	1.819.989	149.964.179	13.076		151.797.244	2,5%
Costo del lavoro	146.836.818	5.909.890.468	65.451.960	1.524.694	6.123.703.940	100%
% su costo lavoro	2,4%	96,5%	1,1%	-	100%	
Numero medio unità	597	137.403	2.028	32	140.060	
Costo annuo medio/unitario	245.957,8	43.011,4	32.274,1	47.646,7	43.722,0	

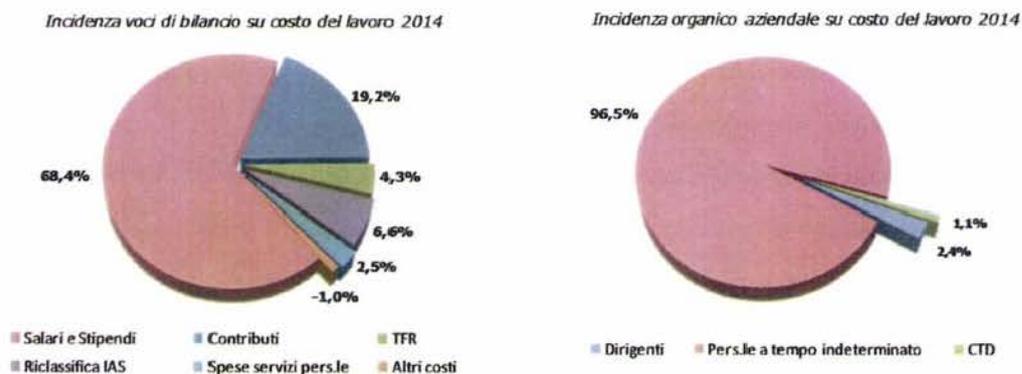
(*) Gli importi indicati derivano dalla somma del costo dei dirigenti (che comprende anche quello del Direttore Generale) e dipendenti.

Gli occupati a tempo indeterminato hanno prodotto un costo pari a 5.909,9 ml, 146,8 ml è l'onere attribuibile ai dirigenti aziendali mentre ulteriori 66,9 ml sono stati spesi per l'utilizzo di personale flessibile (CTD e somministrati).

Nel grafico 6.2 è possibile rilevare le incidenze delle singole partite contabili e dell'organico aziendale sul complessivo costo del lavoro 2014.

⁴⁷Secondo i principi contabili internazionali IFRS (International Financial Reporting Standards) adottati da Poste italiane s.p.a. dal bilancio 2005, la voce *Riclassifica IAS* riepiloga gli oneri ed i proventi straordinari collegati alle politiche del lavoro che, per natura, devono essere imputati al costo di riferimento.

Grafico 6.2



Il macroaggregato *Salari Stipendi* è la voce più rappresentativa ed impegna il 68,4 per cento del totale, a seguire incidono i *Contributi* per 19,2 per cento, il *TFR* per il 4,3 per cento nonché gli oneri collegati agli incentivi all'esodo, agli accantonamenti nei fondi vertenze e di ristrutturazione (*Riclassifica IAS* 6,6 per cento) e le *Spese per servizi personale* (2,5 per cento). La voce *Altri costi* migliora l'onere dell'uno per cento. Circa il peso contabile che le singole categorie di lavoratori esercitano sul complessivo costo del lavoro, si rileva che il 96,5 per cento del totale è assorbito dai 137.403 dipendenti FTE stabilmente occupati in azienda. I dirigenti pesano per il 2,4 per cento e solo per 1,1 per cento il personale flessibile, utilizzato nei periodi di maggior criticità (periodi di ferie, scadenze, sostituzioni per malattie, maternità, ecc.) soprattutto nelle attività del recapito postale e della sportelleria.

Infine, il costo del lavoro è anche determinato dagli oneri derivanti dalla politica meritocratica in uso presso la Società che adotta sistemi di incentivazione⁴⁸ strutturati secondo una classificazione e pesatura dei ruoli ed in base ai risultati del processo di valutazione delle prestazioni avviato annualmente dalla Società. Il relativo costo si attesta a 68,3 ml, in crescita del 34,2 per cento rispetto allo scorso esercizio, come si evince dalla seguente tabella.

⁴⁸Il sistema premiante di Poste italiane è articolato nei tre seguenti modelli di incentivazione:

- *MBO (Management By Objective)*: traduce le scelte strategiche del vertice aziendale in obiettivi specifici valorizzando il contributo del manager al complessivo risultato aziendale raggiunto. L'attivazione del sistema è vincolata al raggiungimento di specifici parametri *soglia* di tipo economico-finanziario, al di sotto dei quali non si prevede l'erogazione del bonus. Nella quantificazione dell'*MBO* spettante ai responsabili di secondo e terzo livello organizzativo viene inserito un parametro valutativo legato ad una percentuale massima di audit negativi che non deve essere superata. Viene inoltre definito un livello massimo (*CAP*) di performance, oltre il quale l'incentivo economico rimane costante. E' in fase di rivisitazione l'adozione del sistema *Long Term Incentive* per trattenere in azienda i manager di maggior rilievo e strategicità.
- *Incentivazione commerciale*: strumento dedicato alla rete di vendita;
- *SIO (Sistema di Incentivazione per Obiettivi)*: meccanismo di valutazione legato alle performance individuali.

Tabella 6.6

<i>Onere compensi incentivanti</i>					
	Anno 2013		Anno 2014		$\Delta\%$ '14/'13
	Beneficiari*	Importi erogati	Beneficiari*	Importi erogati	
<i>Personale</i>					
<i>Dirigenti</i>	594	15.125.876	564	20.962.282	38,6%
<i>Quadri/Impiegati</i>	39.411	35.738.488	53.338	47.302.504	32,4%
Totale	40.005	50.864.364	53.902	68.264.786	34,2%

* Il numero dei beneficiari è calcolato per singola matricola indipendentemente dal numero dei bonus percepiti.

Gli interventi riguardano una parte della popolazione aziendale definita eligibile, all'interno della quale sono individuate le risorse destinatarie. Nello specifico, salgono a 53.338 le unità FTE del personale quadri ed impiegati che hanno ricevuto un'incentivazione commerciale, professionale ed operativa, in crescita del 32,4 per cento rispetto al 2013 (che ne evidenziava 39.411). Scendono, invece, a 564 (594 nel 2013) i dirigenti premiati con il sistema di incentivazione manageriale *MBO*, anche se il relativo onere, attestatosi a circa 20,9 ml, presenta un rialzo del 38,6 per cento poiché evidenzia erogazioni di cassa effettuate nel 2014, quasi integralmente di competenza del precedente esercizio. Infine, sono considerati nel sistema premiante dirigenziale anche 410 impiegati e quadri coinvolti in attività di particolare rilevanza.

6.3 Classificazione del personale

Nel corso del 2014 la Società ha proceduto al riassetto della propria struttura organizzativa operando modifiche ed accorpamenti tra le diverse funzioni aziendali ritenuti necessari per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Industriale 2015/2019. Il nuovo vertice aziendale infatti, nel prendere atto di una certa rigidità dei complessi processi operativi che regolano la gestione del personale, ha individuato ambiti e modalità⁴⁹ su cui operare nel prossimo quinquennio per il superamento di vincoli e prassi in uso presso la Società.

Anche la funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi ha subito una rivisitazione del perimetro delle attribuzioni ad essa assegnate, allo scopo di garantire unicità di coordinamento ed uniformità

⁴⁹Tra gli interventi gestionali contemplati nel Piano Industriale 2015/2019 è prevista una rivisitazione strutturale del modello operativo di gestione delle risorse umane tale da consentire:

- il dimensionamento del personale assegnato alle varie attività;
- la flessibilità della mansione del portalelettere e fungibilità tra attività diverse;
- il superamento della "titolarità di zona" e l'aggiornamento delle turnazioni;
- l'introduzione di meccanismi flessibili di sostituzione del personale assente;
- azioni gestionali incisive per diminuire la consistenza del personale inidoneo.