

1. Corporate governance

- il Modello di governo e controllo dell'Informativa finanziaria (in seguito anche Modello) emesso dal Dirigente Preposto di concerto con il responsabile della funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi, che definisce le modalità di coordinamento all'interno del Gruppo delle attività di elaborazione, predisposizione e controllo dei documenti contabili, nonché i principi che Poste Italiane segue per istituire e mantenere un idoneo sistema di controllo sull'informativa finanziaria. Il Modello adotta come metodologia di riferimento il "COSO" Report⁴, suggerita da Confindustria nelle "Linee guida per lo svolgimento delle attività del Dirigente Preposto ai sensi dell'art. 154-bis del TUF" e da ANDAF in uno specifico *Position Paper* "Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari".

Infine, nell'ottica di un reciproco ed efficace scambio di informazioni tra organi e funzioni di controllo, partecipa su invito alle riunioni del Collegio Sindacale ed è membro del Comitato Esecutivo, del Comitato Interfunzionale BancoPosta e del Comitato Finanza, Risparmio e Investimenti.

Con riferimento alle attività del Dirigente Preposto sono stati individuati e avviati taluni interventi evolutivi in coerenza con le *leading practice* delle società quotate.

I rischi e le attività di controllo

Come sopra richiamato, le funzioni Governo dei Rischi di Gruppo in coordinamento con Risk Management BancoPosta e in collaborazione con le altre funzioni aziendali coinvolte, analizzano e valutano i rischi aziendali, tra cui quelli operativi della Società e del Gruppo⁵, secondo metodologie ispirate al modello internazionale *Enterprise Risk Management*. Risk Management di BancoPosta adatta tale metodologia ai requisiti della normativa di Vigilanza bancaria applicabili e la sviluppa tramite la diffusione di appositi modelli e linee guida. In ambito BancoPosta, inoltre, opera una specifica unità organizzativa, Gestione e Sviluppo Processi e Procedure, con il compito di definirne e aggiornarne l'impianto procedurale, in coerenza con i requisiti normativi e regolatori di settore applicabili.

Poste Italiane ha inoltre previsto specifiche strutture organizzative dedicate al presidio dei rischi connessi alla salvaguardia del patrimonio aziendale, fisico e informativo. In tale ambito, vengono effettuate sia attività di indagine al verificarsi di eventi illeciti interni o esterni (per es. le rapine), sia iniziative preventive, di definizione di *policy* e procedure e di analisi di potenziali vulnerabilità o eventi critici, con riferimento soprattutto alla sicurezza logica dei dati. Infine, nell'ambito dei soggetti operanti si annoverano le diverse funzioni specialistiche dedicate al presidio della sicurezza sul lavoro.

La valutazione dei rischi di errore sull'informativa finanziaria viene eseguita nell'ambito del lavoro di predisposizione delle procedure amministrative e contabili dalla citata funzione Governo dei Rischi di Gruppo. I documenti sono emanati dal Dirigente Preposto, in coordinamento con la funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi, e regolano tra l'altro le attività di controllo contabile di linea (o di primo livello) effettuate dalle diverse funzioni aziendali coinvolte nei processi che alimentano i bilanci. Le procedure, in particolare, hanno lo scopo di:

- regolamentare gli aspetti amministrativi e contabili del processo di riferimento, identificando ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte, definendo le attività, i sistemi informatici utilizzati e i controlli a presidio di alcuni obiettivi (cd "asserzioni" di bilancio)⁶, necessari a garantire con ragionevole certezza la veridicità e l'attendibilità dell'informativa finanziaria;
- rappresentare uno strumento di riferimento, sia per le attività di monitoraggio svolte dal responsabile di processo (*process owner*), sia per le verifiche indipendenti.

4. Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) definisce il sistema di controllo interno come il "processo, attuato dal Consiglio di Amministrazione, dal *management* e dal personale, volto a fornire ragionevole certezza relativamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali rappresentati da efficacia ed efficienza operativa, attendibilità dell'informativa finanziaria, conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili".

5. Per una trattazione più approfondita della gestione dei rischi operativi si rinvia al capitolo *Gestione dei rischi del Gruppo e di Poste Italiane SpA* e, per quelli di natura finanziaria in senso stretto (di tasso di interesse, liquidità, controparte ecc.), anche ai Bilanci di Poste Italiane (5. Analisi e presidio dei rischi e 7. Rendiconto separato del Patrimonio BancoPosta) che costituiscono, con la Relazione sulla gestione, un'ulteriore sezione della Relazione Finanziaria Annuale.

6. Le asserzioni sono:

Esistenza: le attività e le passività dell'impresa esistono e le registrazioni contabili rappresentano eventi realmente avvenuti;

Completezza: tutte le transazioni sono state riflesse in bilancio;

Diritti e Obblighi: le attività e le passività dell'impresa costituiscono diritti e obbligazioni della società;

Valutazione/Rilevazione: per quanto concerne l'aspetto della valutazione, le voci sono iscritte in bilancio in conformità con i principi contabili di riferimento (IAS/IFRS) utilizzati in modo appropriato e pertinente; circa l'aspetto della rilevazione, le operazioni sono valorizzate secondo calcoli corretti, accuratamente rilevate, registrate nei libri contabili e documentate;

Presentazione e Informativa: le voci di bilancio sono correttamente denominate, classificate e descritte nelle note illustrative, opportunamente dettagliate, commentate e corredate delle ulteriori informazioni necessarie a fornire una rappresentazione esaustiva della situazione economica e patrimoniale dell'Azienda.

Il processo di predisposizione delle procedure prevede le seguenti fasi:

- identificazione o aggiornamento dei diversi processi che contribuiscono all'elaborazione e predisposizione dell'informativa finanziaria, a partire dai conti di contabilità generale e dalle voci componenti il bilancio. Sono elencati in un'apposita mappa in ordine decrescente di rilevanza (secondo gli elementi quantitativi e qualitativi che li caratterizzano);
- rilevazione o aggiornamento, per ciascun processo individuato, di una procedura amministrativo-contabile contenente le attività e i connessi controlli a presidio delle suddette asserzioni di bilancio. Sono qualificati come "preventivi" i controlli aventi l'obiettivo di prevenire il verificarsi di anomalie che possano comportare errori nell'informativa finanziaria, "successivi" quelli aventi l'obiettivo di rilevare anomalie che si sono già verificate. Si distinguono inoltre in "manuali" e "automatici", in quest'ultimo caso eseguiti dai sistemi informatici coinvolti nei processi;
- valutazione, attraverso la redazione e l'aggiornamento di una specifica matrice rischi-controlli, dell'efficacia dei controlli esistenti nel mitigare i sottostanti rischi potenziali di errore, ovvero di mancato conseguimento di una o più asserzioni di bilancio; i rischi vengono valutati in termini di probabilità e potenziale impatto sul bilancio. Qualora i controlli risultassero non del tutto adeguati, ne vengono previsti altri (cd "to be");
- predisposizione del *reporting* periodico al Consiglio di Amministrazione, in occasione delle deliberazioni sul progetto di bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato, nonché sul bilancio consolidato semestrale abbreviato, circa lo stato del Sistema e delle connesse attività di adeguamento previste, tra cui l'avanzamento dei piani di rimedio connessi alle aree di miglioramento.

I Dirigenti Preposti nominati presso le principali società del Gruppo seguono la medesima impostazione della Capogruppo, applicando le metodologie da essa diffuse e, in occasione di ogni chiusura di bilancio annuale e semestrale, emettono un'attestazione firmata unitamente all'Amministratore Delegato della società partecipata secondo il medesimo schema utilizzato dalla Capogruppo e previsto dalla CONSOB.

Il presidio della evoluzione della normativa fiscale e dei principi contabili è assicurato da unità tecniche dedicate che operano nell'ambito della funzione Amministrazione, Finanza e Controllo. Inoltre, l'Azienda partecipa, sulle materie amministrative, contabili e fiscali, nonché di controllo interno sull'informativa finanziaria, ai tavoli tecnici istituiti presso le più importanti associazioni di categoria e organismi professionali.

Esiste, infine, un sistema di attestazioni interne rilasciate al responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo (Dirigente Preposto) di Poste Italiane, in base al quale, secondo un apposito formato *standard*, i responsabili delle funzioni aziendali attestano vari specifici aspetti connessi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, confermando, fra l'altro, la correttezza e completezza dei dati contabili e delle informazioni trasmessi, nonché l'osservanza delle procedure amministrative e contabili per le parti di propria competenza; analoga attestazione è rilasciata dai vertici delle società del Gruppo.

Informazione e comunicazione

I flussi informativi di Poste Italiane sono supportati da sistemi informatici che regolano, tra l'altro, la raccolta, rilevazione e registrazione delle operazioni aziendali ai fini dell'elaborazione, predisposizione e controllo dell'informativa finanziaria. Il sistema di controllo interno relativamente all'area IT si basa sulla metodologia del modello COBIT e riguarda sia gli aspetti infrastrutturali e i processi trasversali, tipicamente sotto la responsabilità della funzione Sistemi Informativi⁷ (cosiddetti *IT Company Level Controls* e *IT General Controls*), sia le diverse applicazioni a supporto dei processi di *business* aziendali (cosiddetti *Application Controls*). Gli *IT Company Level Controls* e *IT General Controls* hanno per oggetto i processi di pianificazione dei progetti di sviluppo e manutenzione dell'hardware e del software, di definizione della struttura organizzativa delle funzioni dedicate, di acquisizione e implementazione delle risorse IT, di erogazione dei servizi e assistenza agli utenti, di monitoraggio e valutazione degli obiettivi.

Monitoraggio

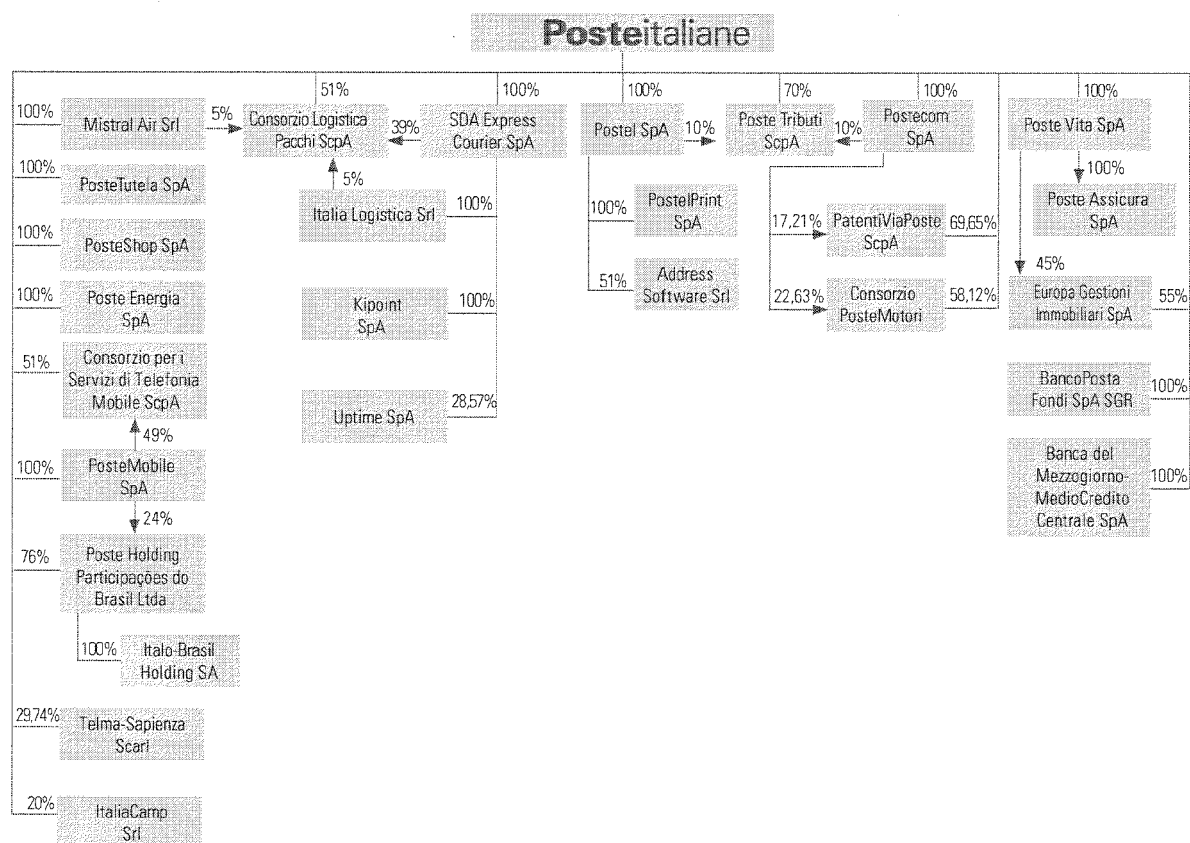
Si articola su più livelli in base ai ruoli e responsabilità già illustrati nei punti precedenti. Inoltre, l'andamento economico e finanziario dell'Azienda è costantemente monitorato attraverso l'attività di controllo di gestione che, in base all'assetto organizzativo aziendale, è effettuata dalla funzione Amministrazione, Finanza e Controllo e dalle altre funzioni aziendali, tramite le proprie unità organizzative di amministrazione e controllo.

7. Per i sistemi informatici relativi all'area del personale, la gestione è eseguita direttamente da Risorse Umane, Organizzazione e Servizi.

2. ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL GRUPPO

2.1 PARTECIPOGRAMMA DEL GRUPPO POSTE ITALIANE

Gruppo Poste Italiane al 31 dicembre 2014: principali società



2.2 SOCIETÀ DEL GRUPPO E SETTORI OPERATIVI

L'attività del Gruppo è riconducibile a quattro settori operativi: Servizi Postali e Commerciali, Servizi Finanziari, Servizi Assicurativi, Altri Servizi.

SERVIZI POSTALI E COMMERCIALI

I Servizi Postali e Commerciali comprendono le attività della corrispondenza, del corriere espresso, della logistica, dei pacchi e della filatelia, svolte da Poste Italiane SpA e da alcune società controllate, nonché le attività svolte dalle varie strutture della Capogruppo a favore della gestione del Patrimonio destinato BancoPosta e degli altri settori in cui opera il Gruppo.

Ai sensi del D.Lgs. 58/2011 Poste Italiane SpA è fornitore del Servizio Postale Universale per quindici anni a decorrere dal 30 aprile 2011, con un meccanismo di verifica quinquennale sul livello di efficienza nella fornitura del servizio da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sulla base di un'analisi effettuata dall'Autorità di regolamentazione (AGCom).

Corrispondenza e Filatelia

Nel comparto della corrispondenza, Poste Italiane SpA offre servizi postali tradizionali, servizi di *Direct Marketing* e servizi innovativi all'interno del più ampio settore delle comunicazioni cartacee ed elettroniche, nonché servizi di *e-Government*. Il **Gruppo Postel**, composto dalla capogruppo Postel SpA e dalle partecipate PostelPrint SpA, Docugest SpA e Address Software Srl, opera nel settore dei servizi di comunicazione per le aziende e la Pubblica Amministrazione, offrendo una gamma completa di servizi al fine di rispondere alle esigenze della clientela orientata al *business process outsourcing*. In tale ottica, oltre al servizio di stampa e imbustamento (*Mass Printing*) della corrispondenza, che tradizionalmente rappresenta il *core business* del Gruppo, l'offerta contempla i servizi di:

- Gestione Elettronica Documentale (GED);
- gestione degli approvvigionamenti (*e-Procurement*);
- gestione delle attività di *marketing* diretto e stampa commerciale (*Direct Marketing*).

Attraverso il sito www.posteloffice.it, Postel offre altresì il servizio PostelOffice dedicato alle PMI e ai professionisti, per l'acquisto di servizi di stampa personalizzata, articoli per l'ufficio (cancelleria, arredi) e prodotti tecnologici (informatica, elettronica, telefonia).

Con riferimento alle operazioni societarie in data 4 luglio 2014 Postel SpA ha ceduto la partecipazione (49%) detenuta nella collegata Docugest SpA alla società Cedacri Global Service SpA.

Postecom SpA è la società d'innovazione tecnologica del Gruppo Poste Italiane specializzata nello sviluppo, gestione e integrazione di servizi internet. Le principali aree di specializzazione riguardano servizi di certificazione e comunicazione digitale, pagamento e commercio elettronico, progetti di *e-Government* con particolare riguardo a sanità e fiscalità locale, soluzioni di *e-Procurement* ed *e-learning*, oltre a servizi di sicurezza informatica evoluta.

Corriere Espresso e Pacchi

Le attività riguardano l'offerta di prodotti di corriere espresso commercializzati, in regime di libera concorrenza, da Poste Italiane SpA alla clientela *retail* e PMI e da **SDA Express Courier SpA** alla clientela *business*. L'offerta del Pacco Ordinario è soggetta all'obbligo del Servizio Universale.

SDA Express Courier SpA, oltre a essere uno dei principali operatori nel settore del corriere espresso a livello nazionale, offre alla propria clientela soluzioni integrate per la distribuzione, la logistica e la vendita a distanza. Poste Italiane, infatti, affida a SDA Express Courier (tramite il Consorzio Logistica Pacchi ScpA) l'intera distribuzione del Paccocelere nazionale e internazionale e del Pacco ordinario J+3.

Altri Servizi Commerciali

A supporto delle attività di corrispondenza, del corriere espresso, della logistica, dei pacchi e della filatelia, come anticipato, operano diverse società tra cui:

Mistral Air Srl è una compagnia aerea che svolge servizi di trasporto aereo per Poste Italiane SpA (tramite il Consorzio Logistica Pacchi ScpA) di effetti postali nell'ambito dell'operatività del servizio postale e attività di trasporto aereo di merci e passeggeri per conto di altri clienti. Nel corso dell'esercizio la Capogruppo ha provveduto alla ricapitalizzazione della società mediante un versamento di 9,9 milioni di euro atto a fronteggiare la perdita conseguita nel primo semestre 2014 e a costituire una riserva straordinaria.

Nel complesso il bilancio dell'esercizio 2014 presenta un Patrimonio netto positivo per 4 milioni di euro, comprensivo della perdita rilevata al 31 dicembre 2014 per 2,5 milioni di euro (3,3 milioni di euro di Patrimonio netto negativo nel 2013). A fine 2013 Poste Italiane aveva effettuato un investimento di 75 milioni di euro nel capitale di Alitalia⁸, con l'obiettivo di realizzare tra le diverse società del Gruppo e la Compagnia aerea importanti sinergie industriali e commerciali. Nel corso dell'esercizio, in coerenza con la logica industriale che ha guidato l'investimento, sono stati siglati diversi accordi commerciali fra Alitalia e il Gruppo Poste; alcuni di tali accordi, e in particolare quelli con la controllata Mistral Air, sono già operativi e hanno generato ricavi nell'esercizio in oggetto.

Nonostante Alitalia abbia posto in essere nel 2014 una serie di azioni, sia sul lato del contenimento dei costi, sia sul lato commerciale, previste nel proprio Piano Industriale, alcuni eventi e circostanze esogene di mercato hanno inciso negativamente sulle dinamiche gestionali; pertanto, gli obiettivi fissati nel Piano utilizzato come riferimento all'investimento di Poste non potranno ragionevolmente essere raggiunti. Tale circostanza ha indotto Poste a svalutare, prudenzialmente, l'intero valore dell'investimento.

D'altro canto, nel corso del mese di agosto 2014, è stato raggiunto un importante accordo strategico tra Alitalia e la Compagnia emiratina Etihad Airways, finalizzato all'ingresso di quest'ultima nel capitale sociale di Alitalia con l'obiettivo di rilanciare l'Azienda anche attraverso il rinnovo della flotta e l'ampliamento del numero di rotte soprattutto nel segmento del lungo raggio.

Tale accordo, che punta sullo sviluppo di un *network* intercontinentale profittevole che porterebbe a una trasformazione strutturale di Alitalia rinforzandola dal punto di vista patrimoniale, competitivo e della qualità della sua offerta, è stato perfezionato il 23 dicembre 2014 a valle del completamento di tutte le formalità relative al conferimento della compagnia aerea da Alitalia-CAI SpA alla nuova Alitalia Sai. Etihad ha contestualmente sottoscritto un aumento di capitale per un controvalore di 387,5 milioni di euro per l'acquisto di una quota del 49%, mentre il restante 51% è posseduto da CAI attraverso la Midco SpA. L'operazione ha avuto efficacia il primo gennaio 2015.

Nell'ambito del suddetto accordo Poste, dopo aver eseguito un approfondito esame del nuovo progetto di *business* della Compagnia e delle possibili ulteriori sinergie ottenibili dall'adesione ad Alitalia Sai, identificando quattro aree di sinergie (logistiche, IT/tecnologiche, commerciali e di servizi finanziari/carte) coerenti con il proprio Piano Industriale, ha deciso di contribuire all'operazione mediante la sottoscrizione di un *Contingent Convertible Notes*⁹ di 75 milioni di euro.

Consorzio Logistica Pacchi ScpA assicura l'integrazione e il controllo delle attività dei soci consorziati relativamente alle attività strumentali di raccolta, ripartizione, trasporto, consegna, deposito e custodia, di spedizione, nonché ogni altra attività inerente e/o connessa, di invii postali, colli e merci in genere.

Italia Logistica Srl è una società controllata interamente da SDA Express Courier SpA e svolge, nell'ambito del Gruppo Poste e verso il mercato, attività di logistica integrata, gestione documentale e *technical courier* (gestione logistica, installazione e manutenzione delle apparecchiature elettroniche prevalentemente a servizio delle postazioni di lavoro).

La gestione dell'esercizio ha condotto a una perdita di 5,5 milioni di euro (53mila euro di utile netto nel 2013) determinando il verificarsi della fattispecie di cui all'art. 2482-ter del Codice Civile (riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale).

Europa Gestioni Immobiliari SpA opera nel settore immobiliare per la gestione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare (conferito dalla Capogruppo) mediante attività di trasformazione urbanistica ed edilizia, al fine della relativa commercializzazione (nuove locazioni e disinvestimenti). In relazione alla tipologia degli asset di proprietà, i principali interlocutori sono grandi clienti, spesso Pubbliche Amministrazioni. La Società, inoltre, si propone come soggetto per l'erogazione di servizi di gestione immobiliare sia nell'ambito del Gruppo Poste sia verso terzi.

8. Originariamente la quota di partecipazione era del 19,48%, successivamente ridottasi per effetto di nuovi aumenti di capitale non sottoscritti da Poste Italiane. In data 4 febbraio 2015, la percentuale di partecipazione si è ridotta al 2,99%.

9. Trattasi di un prestito, con scadenza 2035, convertibile al verificarsi di determinate condizioni in uno strumento finanziario partecipativo ai sensi dell'art. 2346 del Codice Civile. Le *Contingent Convertible Notes* maturano dal 1° gennaio 2015 un interesse contrattuale del 7% nominale annuo. Il pagamento degli interessi e del capitale sarà effettuato dalla Midco SpA se, e nella misura in cui, esistono risorse liquide disponibili. Alla data di redazione della presente Relazione Finanziaria Annuale 2014, sulla base del Piano industriale del Gruppo Alitalia, una ragionevole stima del tasso di interesse effettivo che maturerà sulle *Notes* è di circa il 4,6%.

PosteShop SpA commercializza diverse tipologie di prodotti attraverso la rete degli Uffici Postali, mediante vendita diretta o a catalogo, il canale web www.posteshop.it e il Contact Center.

Il 2014 ha visto l'avvio di una riorganizzazione che prevede, tra l'altro, la dismissione completa del canale fisico con progressivo esaurimento delle scorte e la chiusura della commercializzazione dei Gratta&Vinci presso gli Uffici Postali. L'esercizio chiude con una perdita di esercizio di 12,5 milioni di euro (46mila euro di utile netto nel 2013) determinando il verificarsi della fattispecie di cui all'art. 2447 del Codice Civile (riduzione del capitale sociale al di sotto del limite legale).

Poste Energia SpA svolge attività di approvvigionamento energetico in favore del Gruppo Poste, in qualità di acquirente grossista.

PosteTutela SpA offre servizi relativi al movimento fondi (trasporto, scorta, custodia, contazione valori), servizi di vigilanza fissa e mobile, nonché della sorveglianza in generale e della tutela delle informazioni sensibili. Tali servizi sono resi alle strutture operative della Capogruppo e a clienti esterni a cui offre prevalentemente servizi di trasporto valori.

PatentiViaPoste ScpA è una società consortile per azioni costituita in data 6 dicembre 2012 tra Poste Italiane SpA (69,65% del capitale sociale), Postecom SpA (17,21% del capitale sociale), Dedem Automatica Srl (8,78% del capitale sociale) e Muhlbauer ID Services GMBH (4,36% del capitale sociale).

La Società non ha scopo di lucro e costituisce lo strumento comune dei soci per la gestione ed esecuzione del contratto di appalto, relativo ai servizi di stampa centralizzata, consegna e recapito delle nuove patenti europee, aggiudicato in data 21 novembre 2012 a seguito di gara indetta dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT). Nell'ambito del suddetto Consorzio, Poste Italiane e Postecom si occupano rispettivamente delle attività di recapito delle patenti ai cittadini e della gestione dei flussi informatici, i *partner* provvedono alla stampa delle patenti. Il completo avvio delle attività e dei servizi ha avuto inizio a partire da gennaio 2014. Inoltre, a partire dal mese di marzo è stato dato avvio alla fornitura del servizio aggiuntivo di stampa centralizzata e inoltro dei duplicati delle carte di circolazione.

Nel mese di gennaio 2014 Poste Italiane si è aggiudicata, come mandataria di un costituendo consorzio ordinario, la gara indetta dal MIT per i servizi di gestione e rendicontazione del pagamento dei corrispettivi dovuti dall'utenza per le pratiche di competenza del Dipartimento dei Trasporti. Tale gara attribuisce la concessione alla riscossione dei diritti di motorizzazione per conto del Ministero, attraverso gli Uffici Postali e il canale on line. La concessione avrà durata di 7 anni e dovrà garantire livelli di servizio elevati.

A tal riguardo, in data 11 febbraio 2014 è stato costituito il Consorzio ordinario **PosteMotori**, con sede in Roma e capitale istitutivo di 120mila euro (58,12% Poste Italiane SpA, 22,63% Postecom SpA, 10,58% KPMG Advisory SpA e 8,67% Integrazioni & Sistemi SpA). Il Consorzio è operativo dal 14 luglio 2014.

Avverso il MIT e nei confronti di Poste Italiane, nel mese di ottobre 2013 l'AGCM ha presentato ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) per l'annullamento, previa sospensione del bando di gara, del disciplinare, del capitolato speciale d'appalto, della determina di indizione della gara, dei chiarimenti e di tutti gli atti della gara ritenendo che le modalità previste dall'art. 11 del Disciplinare di gara per l'attribuzione dei punteggi a valore sull'offerta tecnica relativa alla "capillarità, disponibilità e numerosità degli sportelli fisici di accesso ai pagamenti" siano idonee a ostacolare un corretto confronto concorrenziale delle offerte presentabili e, dunque, risultino in violazione dell'art. 2, del D.Lgs. 163/2006, che stabilisce il rispetto del principio di libera concorrenza e non discriminazione nelle procedure per l'affidamento e l'esecuzione delle concessioni di servizi. Si è in attesa del pronunciamento del TAR.

In data 29 maggio 2014 Poste Italiane SpA ha perfezionato l'acquisito del 20% del capitale sociale di **ItaliaCamp Srl** per un valore di 2mila euro. ItaliaCamp è una società che mette in collegamento gli esponenti della società civile, che possono proporre nuove iniziative, con il mondo imprenditoriale che le utilizza al fine di raccogliere e realizzare idee per l'innovazione sociale.

Come descritto più avanti, nel paragrafo "Struttura Organizzativa di Poste Italiane SpA", nel corso del 2014 è stato avviato, coerentemente con gli obiettivi definiti nel Piano Industriale, un percorso evolutivo del modello organizzativo e di funzionamento del Gruppo, finalizzato ad addivenire a una gestione unitaria e integrata del medesimo. Tale percorso, che troverà applicazione anche attraverso la razionalizzazione dell'assetto societario, persegue sinergie commerciali e industriali di Gruppo. A tal riguardo, sono state deliberate talune operazioni societarie:

- cessione da SDA Express Courier SpA a PostelPrint SpA del 20% del capitale sociale di Consorzio Logistica Pacchi ScpA;

- fusione per incorporazione di PostelPrint SpA in Postel SpA;
- acquisto da parte di Postel SpA del ramo d'azienda "Gestione Documentale Fisica" della società Italia Logistica Srl e successiva fusione per incorporazione di quest'ultima nella SDA Express Courier SpA.

Inoltre, Poste Italiane SpA ha assunto l'impegno a supportare finanziariamente e patrimonialmente le controllate Mistral Air Srl, SDA Express Courier SpA (anche per effetto dei risultati economici della controllata Italia Logistica) e PosteShop SpA.

SERVIZI FINANZIARI

Il settore operativo Servizi Finanziari riguarda l'offerta di conti correnti, servizi di pagamento, prodotti finanziari (inclusi i prodotti di risparmio postale, Libretti e Buoni Fruttiferi Postali, distribuiti per conto di Cassa Depositi e Prestiti SpA) e di prodotti di finanziamento sviluppati da terzi secondo quanto disciplinato dal DPR 14 marzo 2001, n. 144 e s.m.i. Tali attività sono state attribuite da Poste Italiane SpA, a partire dal 2 maggio 2011, al Patrimonio destinato BancoPosta.

Nel comparto finanziario sono incluse anche le attività della **Banca del Mezzogiorno-MedioCredito Centrale SpA**, che supporta le imprese operanti nel Mezzogiorno attraverso la propria attività creditizia e facilitando il ricorso ad agevolazioni pubbliche, e le attività svolte da **BancoPosta Fondi SpA SGR** di promozione di fondi comuni d'investimento.

SERVIZI ASSICURATIVI

Il settore operativo dei Servizi Assicurativi è presidiato dal Gruppo assicurativo Poste Vita iscritto all'albo dei gruppi assicurativi e composto dalla Capogruppo **Poste Vita SpA** e dalla sua controllata **Poste Assicura SpA**.

Il Gruppo opera nel settore assicurativo Vita dei Rami ministeriali I, III, IV e V e in quello Danni dei Rami ministeriali I e II (infortuni e malattia).

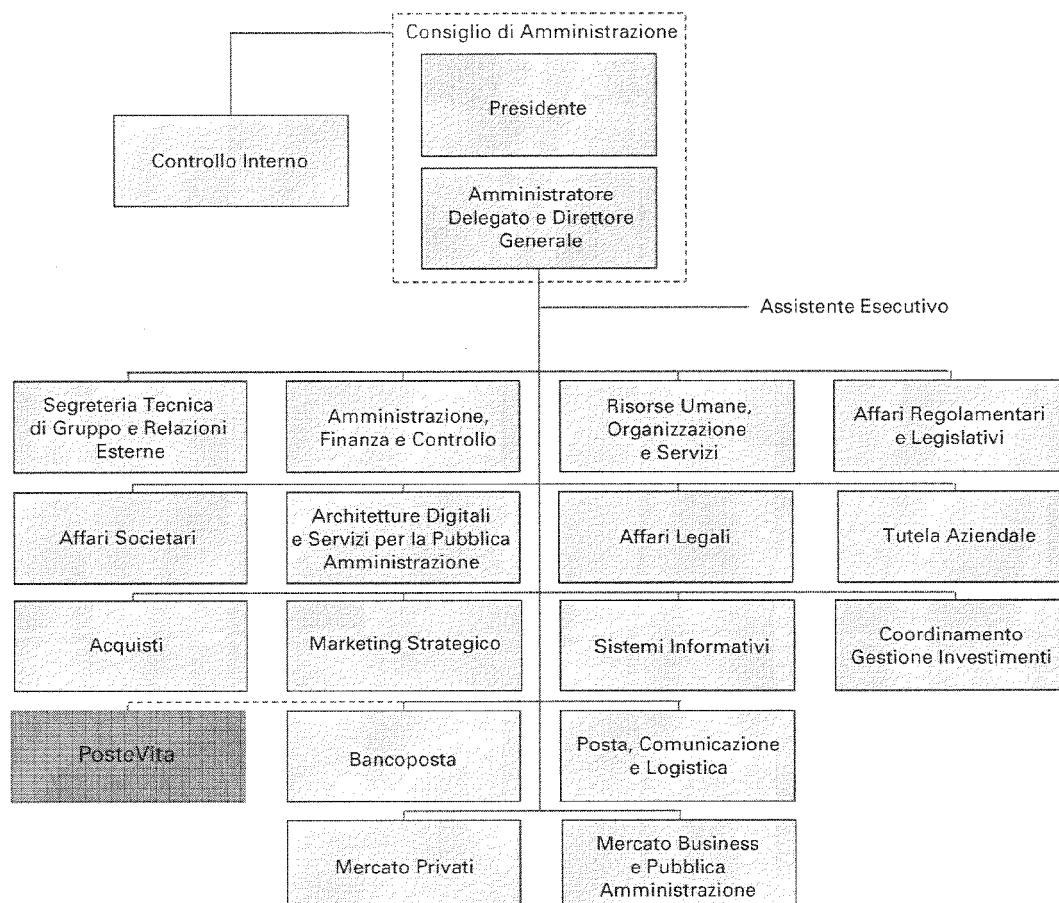
ALTRI SERVIZI

Il settore operativo Altri Servizi, accoglie le attività svolte da **PosteMobile SpA** e dal **Consorzio per i Servizi di Telefonia Mobile ScpA**.

PosteMobile è l'operatore mobile del Gruppo che, coerentemente con il proprio percorso evolutivo, è passato gradualmente da un modello operativo di tipo *Enhanced Service Provider* (cd ESP) a un modello *Full Mobile Virtual Network Operator* (*Full MVNO*).

Il Consorzio per i Servizi di Telefonia Mobile ScpA ha per oggetto l'esecuzione, attraverso il coordinamento, l'organizzazione e gestione di risorse, mezzi e persone delle società consorziate, della fornitura all'utenza di Poste Italiane di reti aziendali di comunicazioni elettroniche e relative piattaforme, sistemi e terminali, nonché dei relativi servizi di comunicazioni mobili, fissi, integrati e a valore aggiunto.

2.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE SPA



Nel corso del 2014, Poste Italiane ha avviato un percorso di evoluzione del proprio modello organizzativo e di funzionamento di Gruppo, volto ad abilitare il conseguimento degli indirizzi strategici e degli obiettivi definiti nel Piano Industriale 2015-2019.

La nuova organizzazione, che persegue l'obiettivo di favorire le sinergie del Gruppo in ottica di integrazione industriale, garantendo un maggiore focus sui *core business* e assicurando al contempo efficienza e qualità, troverà applicazione attraverso la progressiva definizione di modelli di *governance* e di funzionamento che si basano sulle seguenti linee guida:

- gestione unitaria e integrata del Gruppo che garantisca un approccio al mercato univoco e coordinato e valorizzi le possibili sinergie, assegnando inoltre il coordinamento delle società controllate alle specifiche funzioni di afferenza all'interno della Capogruppo;
- semplificazione della struttura e sua focalizzazione sulle attività centrali (*core business*): posta e logistica; banca, risparmio e pagamenti; assicurazioni;

- rafforzamento delle funzioni Corporate – strutture centrali di indirizzo, controllo e servizio – che assicureranno, in una logica di coordinamento e integrazione delle rispettive famiglie professionali, il governo unitario del processo assegnato a livello di Gruppo e l'erogazione dei servizi in ottica di condivisione e di prossimità al *business*, per garantire efficienza, economie di scala, qualità e supporto efficace alle funzioni di Business.

Le attività di sviluppo ed erogazione dei servizi del Gruppo relativi ai tre *core business* sono presidiate rispettivamente dalle funzioni di Business Posta, Comunicazione e Logistica, BancoPosta e dalla società Poste Vita SpA.

La funzione Posta, Comunicazione e Logistica è inoltre preposta al governo, *end to end*, dei processi operativi e logistici e assicura la pianificazione e gestione della catena logistica (corrispondenza e pacchi) in un'ottica di massimizzazione delle sinergie esistenti tra le diverse reti logistiche a livello di Gruppo, curando anche l'erogazione dei prodotti/servizi postali di corrispondenza, servizi integrati, pacchi, corriere espresso e soluzioni di logistica. Al fine di garantire integrazione e unitarietà di indirizzo sull'area di *business* di riferimento, riportano alla funzione Posta, Comunicazione e Logistica la società Mistral Air Srl, il Gruppo Postel, il Gruppo SDA e il Consorzio Logistica Pacchi ScpA.

Le funzioni Mercato Privati e Mercato Business e Pubblica Amministrazione rappresentano i canali commerciali del Gruppo Poste, responsabili dello sviluppo e della gestione del *front end* commerciale per i diversi segmenti di clientela. La funzione Mercato Privati garantisce inoltre il presidio dell'erogazione dei servizi di assistenza di primo livello alla clientela.

Le funzioni Corporate sono strutture centrali di governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto dei processi di *business*.

Tra gli ulteriori provvedimenti effettuati nell'ambito della ridefinizione dell'intera struttura organizzativa di Poste Italiane, è opportuno evidenziare:

- la costituzione della funzione Marketing Strategico, con l'obiettivo di assicurare coerenza tra strategia di Gruppo, evoluzione del portafoglio d'offerta e politiche commerciali sui diversi canali;
- la creazione della funzione Coordinamento Gestione Investimenti, per garantire unitarietà di indirizzo e una vista integrata sulle scelte di investimento finanziario del risparmio dei clienti del Gruppo Poste Italiane;
- l'attribuzione alla funzione Sistemi Informativi della responsabilità di assicurare lo sviluppo delle strategie ICT di Gruppo e di governare i processi di pianificazione dei fabbisogni tecnologici di Gruppo e la progettazione delle architetture hardware e software, garantendo l'ottimizzazione delle risorse disponibili e il rispetto degli obiettivi di contenimento dei costi. In ottica di efficace supporto al *business*, all'interno della funzione sono stati individuati centri di competenza specializzati che garantiscono l'interfaccia univoca verso le funzioni di *marketing* e i canali commerciali;
- la ridefinizione del perimetro della funzione Risorse Umane, Organizzazione e Servizi a seguito dell'accorpamento delle attività della ex funzione Immobiliare: in particolare, allo scopo di garantire un coordinamento univoco e uniformità di applicazione delle politiche di risorse umane a livello territoriale, nella stessa sono confluiti i presidi risorse umane precedentemente operanti nelle Filiali di Mercato Privati e nelle Recapito Area Manager e nei Centri di Meccanizzazione Postale di Posta, Comunicazione e Logistica.

Inoltre, a seguito dell'emanazione da parte della Banca d'Italia delle nuove disposizioni di vigilanza specifiche per il Patrimonio BancoPosta, è stato avviato un progetto interfunzionale, volto ad assicurare il pieno allineamento ai requisiti normativi.

In ottica di potenziamento delle leve di governo, condivisione e gestione integrata delle attività di Gruppo, con particolare riferimento alle tematiche trasversali di maggiore rilevanza, si è proceduto con una revisione degli organismi collegiali a supporto dei processi decisionali in capo all'Amministratore Delegato, attraverso la costituzione/ridefinizione dei Comitati di *management* dallo stesso presieduti.

Si evidenzia infine che, nel mese di febbraio 2015, si è provveduto alla costituzione della funzione Segreteria Tecnica di Gruppo e Relazioni Esterne, con l'obiettivo di assicurare il presidio univoco dei processi relativi alla comunicazione esterna e allo sviluppo delle relazioni istituzionali.

2.3.1 MERCATO PRIVATI

La funzione Mercato Privati, come sopra anticipato, gestisce la *front end* commerciale e le attività di assistenza pre e post vendita per i segmenti di clientela Privati, Piccole Medie Imprese e Pubblica Amministrazione Locale di competenza, oltre a presidiare lo sviluppo dei prodotti filatelici, la loro distribuzione e commercializzazione.

L'organizzazione della rete commerciale e dei relativi processi operativi di supporto è articolata su tre livelli:

- Aree Territoriali pluriregionali (denominate Aree Territoriali Mercato Privati);
- Filiali;
- Uffici Postali, classificati dal punto di vista commerciale, in Uffici centrali, di relazione, *standard*, base e Uffici PostelImpresa (questi ultimi segmentati in Uffici Postali *top*, *medium* e base).

Nel corso del 2014, nel prosieguo delle attività di razionalizzazione, il numero degli Uffici Postali si è ridotto passando da 13.310 unità al 31 dicembre 2013 (comprensivi di 257 Uffici PostelImpresa) a 13.233 unità al 31 dicembre 2014 (comprensivi di 248 Uffici PostelImpresa).

	31/12/13		31/12/14	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Territoriali Mercato Privati	9	2.398	9	2.235
Filiali	132	4.394	132	3.773
Uffici Postali	13.310	59.876	13.233	59.589

Tutti i dati relativi all'organico sono espressi in *full time equivalent*.

Le attività di *back office* sono assicurate in parte dagli Uffici Postali, in parte dai 15 centri servizi specializzati TSC (Team Servizi Centralizzati) presenti sul territorio, che svolgono attività di *back office* e rappresentano il presidio unico e qualificato verso l'Ufficio Postale per le tematiche di riferimento, sia per la clientela Privati, sia per la clientela Imprese (PMI e Pubblica Amministrazione Locale).

Nel corso dell'anno, con l'obiettivo di ottimizzare i processi operativi di *front end* e *back office*, rendere più efficace il supporto alla rete di vendita e rafforzare il presidio del mercato, è proseguita la realizzazione dei progetti avviati nel precedente esercizio e sono state definite nuove iniziative in coerenza con le evoluzioni organizzative.

Tra i principali interventi:

- nell'ambito Servizi al Cliente, sono stati attivati 7 nuovi siti di Contact Center (Trento, Perugia, Bari, Taranto, Lamezia Terme, Siracusa e Cagliari) per un totale di 18 sedi attive a fine 2014 e si è provveduto al rafforzamento di quelli esistenti, allo scopo di migliorare la qualità del servizio erogato; con riferimento ai TSC, inoltre è stata istituita la figura professionale del "Referente Antiriciclaggio", al fine di consolidare il presidio dei processi operativi e delle procedure relative alle tematiche legate alla normativa sull'antiriciclaggio;
- in ambito Gestione Operativa, sono stati allocati alle dipendenze della funzione Logistica e Infrastrutture, i Depositi Territoriali e le relative attività di distribuzione dei prodotti e materiali alla rete di vendita, con l'obiettivo di garantire l'ottimizzazione dell'intero processo;
- al fine di rafforzare il presidio del mercato e sviluppare tutte le opportunità di crescita relative al segmento *retail*, è proseguito il potenziamento della rete di Specialisti Commerciali Promotori Finanziari nell'ambito delle funzioni Commerciale Privati delle Aree Territoriali, abilitati alla promozione e al collocamento di alcuni prodotti/servizi di investimento;
- si è provveduto ad attivare i *corner* con operatore dedicato e specializzato sui prodotti assicurativi del ramo danni, al fine di assicurare un adeguato presidio del mercato. Al 31 dicembre 2014, il numero di *corner* attivi è di 41 unità.

PRIVATI

Nel corso dell'esercizio, in relazione agli attuali scenari di mercato che hanno determinato una riduzione del ricorso al credito da parte dei clienti, è stata attuata una graduale riconversione delle Sale Consulenza Finanziamento in Sale Consulenza "generaliste". Presso tali Sale, che si configurano come appositi spazi fisici negli Uffici Postali dedicati alla clientela privata, si realizza la commercializzazione dell'offerta di prodotti di finanziamento e assicurativi. Al 31 dicembre 2014, le Sale Consulenza per prodotti finanziari/finanziamento e assicurativi sono 5.027 di cui 180 in via di attivazione.

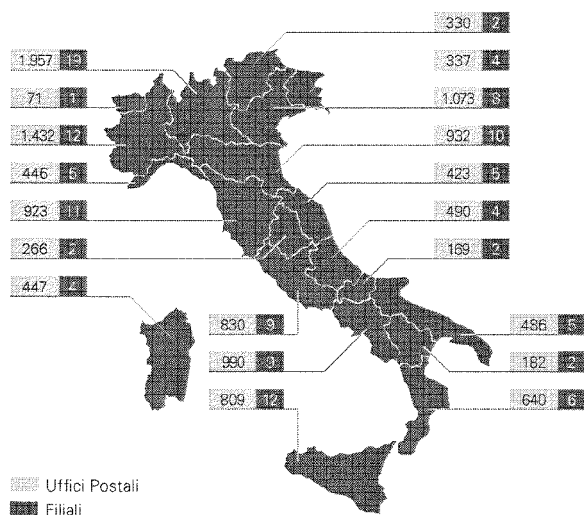
PICCOLE E MEDIE IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

Nel corso del 2014 sono proseguiti, in ambito Mercato Privati e con riferimento al segmento Imprese (PMI e parte della Pubblica Amministrazione Locale) gli interventi di razionalizzazione della rete Uffici PostImpresa. All'interno degli Uffici PostImpresa, oltre agli operatori di sportello e al collaboratore Uffici PostImpresa doppio turno, sono presenti gli specialisti di settore merceologico che provvedono, attraverso modalità di relazione diretta con la clientela, all'acquisizione e sviluppo dei clienti appartenenti ai diversi settori di riferimento (professionisti, aziende e artigiani, commercianti, servizi e associazioni), nonché appositi venditori dedicati al target Imprese e Pubblica Amministrazione Locale.

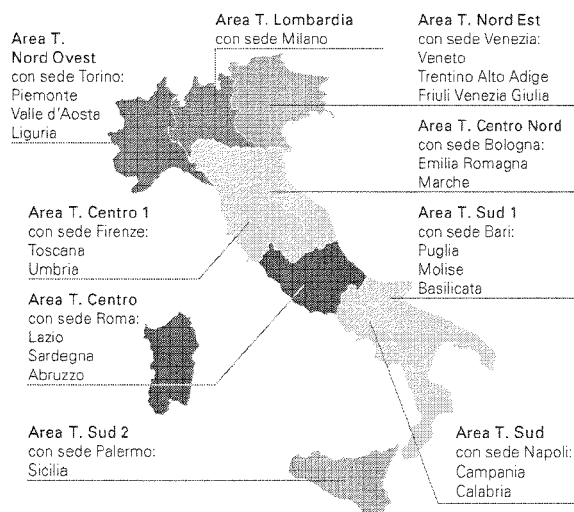
Inoltre, presso gli Uffici Postali a maggiore potenziale commerciale, operano figure professionali dedicate al presidio della clientela Imprese.

Per ogni Area Territoriale, inoltre, è presente una funzione che costituisce il punto di snodo tra strutture centrali e Uffici PostImpresa per la diffusione delle politiche commerciali, per il supporto specialistico al canale nella proposizione dell'offerta, per il monitoraggio dei mercati e dell'evoluzione dei fabbisogni della clientela, nonché per la verifica dell'avanzamento dei programmi commerciali a livello di Area Territoriale.

Distribuzione territoriale Uffici Postali, Filiali



Distribuzione territoriale Aree Territoriali



2.3.2 MERCATO BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La funzione Mercato Business e Pubblica Amministrazione è responsabile del raggiungimento dei risultati commerciali per i segmenti *premium*, *top* e *large business*, per la Pubblica Amministrazione Centrale e parte della Pubblica Amministrazione Locale e Partner Commerciali.

Il modello di presidio commerciale prevede, centralmente, la presenza di funzioni responsabilizzate sui processi di prevenzione, postvendita e pianificazione commerciale, direttamente o attraverso il coordinamento delle corrispondenti funzioni territoriali, e sui processi di vendita per il segmento della Pubblica Amministrazione Centrale e per lo sviluppo di accordi commerciali di *partnership*.

Il presidio territoriale è garantito dalla presenza di sette Aree Territoriali, ognuna responsabilizzata su tutte le fasi del processo (pre vendita, vendita, post vendita e pianificazione commerciale).

2.3.3 POSTA, COMUNICAZIONE E LOGISTICA

Nel corso del 2014, come sopra anticipato, è stata costituita la funzione Posta, Comunicazione e Logistica, con l'obiettivo di garantire un presidio unitario, a livello di Gruppo, dell'area di *business* relativa ai servizi postali, logistici e di comunicazione, assicurando il governo, in una logica *end to end*, dei processi operativi, lo sviluppo e la gestione dell'offerta, nonché le relative attività di erogazione.

Il processo logistico¹⁰ è articolato territorialmente su due livelli di presidio: uno di coordinamento, rappresentato dalle Aree Logistiche Territoriali con competenza regionale o pluriregionale e uno operativo, comprendente i centri di smistamento (di tipo meccanizzato o manuale) e i centri di distribuzione (Uffici di Recapito).

	31/12/13		31/12/14	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Logistiche Territoriali ^(*)	9	2.759	9	2.517
Centri di Meccanizzazione Postale (CMP)	19	9.479	18	8.818
Centri Prioritario (CP)	4	503	5	602
Supporto alla Logistica (SL)	2	274	2	284
Uffici di Recapito ^(**)	2.480	46.944	2.412	44.968

Tutti i dati relativi all'organico sono espressi in *full time equivalent*.

^(*) L'articolazione geografica al 31 dicembre 2014 delle Aree Logistiche Territoriali è la seguente: Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria; Lombardia; Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia; Emilia Romagna e Marche; Toscana e Umbria; Lazio, Abruzzo, Molise e Sardegna; Campania e Calabria; Puglia e Basilicata; Sicilia.

^(**) Le risorse dedicate al Recapito includono 34.876 risorse con mansione portaflettere e capo squadra recapito (36.888 al 31 dicembre 2013).

I principali interventi realizzati nel corso del 2014 sono riconducibili al consolidamento del processo di riorganizzazione degli ex Servizi Postali, definito dall'Accordo Sindacale Nazionale del 28 febbraio 2013 sia in ambito Recapito, sia in ambito Rete Logistica.

In particolare, tra le diverse iniziative condotte al fine di incrementare il livello di conformità delle strutture di recapito, il progetto "Conformità operativa e standardizzazione *delivery*", già avviato nelle Aree Logistiche Territoriali Nord Est, Centro 1, Centro Nord e Sud 2, è stato esteso anche alle ALT Sud 1 e Nord Ovest. Il progetto si propone di migliorare gli *standard* operativi dei Centri di Distribuzione e di semplificare la diffusione della conoscenza dei processi attraverso la redazione del "Manuale del CD".

10. Il processo logistico si articola nelle fasi di accettazione, raccolta, trasporto, smistamento e recapito.

Con riferimento al progetto postino telematico, è proseguita nel 2014 la distribuzione ai portalettere di 17.400 kit palmari (di cui 13.300 sono stati consegnati in sostituzione di kit obsoleti), per un totale di circa 30mila palmari distribuiti su tutto il territorio nazionale (26mila kit a tutto il 2013).

Inoltre, è proseguito un graduale piano di internalizzazione delle attività di recapito svolte dalle Agenzie di Recapito.

In ambito Rete Logistica, con riferimento al Progetto Integrazione Logistica Pacchi, è stata completata l'internalizzazione delle attività di recapito dei pacchi a marchio Poste Italiane e di peso fino a 3 kg, da parte dei portalettere, relativa ai flussi di prodotto extra-bacino nell'ambito di tutte le 49 province previste e, a partire dalla fine del 2014, è stata avviata una sperimentazione per estendere a 5 kg il limite di peso dei pacchi distribuiti dai portalettere.

Sempre con riferimento alla Rete Logistica in linea con il Piano di razionalizzazione previsto dal succitato Accordo Sindacale sono state completate le seguenti azioni di trasformazione:

- i CMP di Milano Peschiera Borromeo, di Milano Roserio e di Roma Fiumicino in CMP Multi-prodotto;
- il CMP di Cagliari in CMP Specializzato;
- il CMP di Pescara in Centro Prioritario.

Inoltre, è in corso il completamento dei lavori di adeguamento del CMP di Padova, propedeutici alla razionalizzazione del Bacino di Venezia.

Ripartizione Aree Logistiche Territoriali



Ripartizione Centri di Rete Postali

	CMP	CP	SL
Piemonte - Valle d'Aosta - Liguria	2	1	-
Lombardia	3	-	-
Triveneto	3	1	-
Emilia Romagna - Marche	2	-	-
Toscana - Umbria	1	2	-
Lazio - Abruzzo - Molise - Sardegna	2	1	2
Campania - Calabria	2	-	-
Puglia - Basilicata	1	-	-
Sicilia	2	-	-
Totale	18	5	2

2.3.4 BANCOPOSTA

La funzione BancoPosta presiede, anche attraverso il coordinamento commerciale di alcune società del Gruppo e fermo restando l'autonomia gestionale delle stesse nel rispetto del quadro normativo e regolatorio di riferimento, alla ideazione, progettazione e gestione del portafoglio di offerta dei prodotti/servizi finanziari.

La funzione svolge inoltre alcune attività operative correlate al *business* di competenza tramite strutture dislocate sul territorio quali:

- tre Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS) dedicati prevalentemente alla lavorazione dei bollettini dei versamenti effettuati negli Uffici Postali;

- due Poli per la lavorazione degli assegni negoziati;
- due Centri Multiservizi, con sede a Torino e Ancona, nei quali vengono svolte alcune lavorazioni di *back office* (analisi e gestione frodi, esecuzione accertamenti patrimoniali, gestione mandati pagamento spese di giustizia e prodotti di risparmio postale).

2.3.5 FUNZIONI CORPORATE

Le funzioni Corporate operano in stretta collaborazione con le funzioni di Business al fine di garantire le attività trasversali di supporto per il funzionamento dell'Azienda. Alcune funzioni (Risorse Umane, Organizzazione e Servizi, Acquisti, Controllo Interno, Sistemi Informativi e Tutela Aziendale) hanno anche proprie strutture territoriali responsabilizzate sulla corretta applicazione operativa delle Linee guida definite dalle rispettive funzioni centrali.

2.4 CANALI COMMERCIALI

Uno degli elementi distintivi che caratterizza Poste Italiane è rappresentato dalla multicanalità in tutte le aree di *business* in cui è presente e dalla capacità di offrire un servizio a rete, in grado di connettere e mettere in comunicazione persone, imprese e istituzioni su tutto il territorio nazionale. Tale approccio ha consentito negli anni di incrementare i punti di contatto con la clientela, cercando al contempo di rispondere in misura sempre più adeguata alle esigenze della medesima. I numerosi canali di contatto attivati nel corso degli anni contemplano: la Sportelleria, le Sale Consulenza, la rete PostImpresa e il canale Venditori Impresa, i *corner* PosteMobile (spazi dedicati alla promozione e vendita dei prodotti/servizi offerti da PosteMobile, dotati di una vetrina, di un banco per l'esposizione dei prodotti e presidiati da personale dedicato) e i nuovi *corner* assicurativi (attivati nell'esercizio in via sperimentale), il Contact Center, i postini telematici, il sito internet www.poste.it e i più innovativi *social network* Facebook, Twitter, Pinterest e il canale web YouTube.

Un ruolo sempre più importante sta assumendo negli anni la rete di contatto dei postini telematici che, anche grazie alle possibilità offerte dall'evoluzione tecnologica, si arricchirà e andrà sempre più incontro alle esigenze dei clienti. Grazie infatti alla disponibilità di un palmare, che consente di svolgere le operazioni di tracciatura delle spedizioni, e di un POS, che consente di accettare pagamenti con moneta elettronica, i portalettere sono già oggi in grado di offrire tanti servizi direttamente al domicilio del cliente (è possibile per es. pagare bollettini, ricaricare la Postepay o la SIM di PosteMobile, spedire in Italia corrispondenza e piccoli pacchi con PostaFree, attivare i servizi di consegna personalizzata).

I canali di vendita e di contatto con la clientela *retail*, le Piccole e Medie Imprese (PMI) e parte della Pubblica Amministrazione Locale sono presidiati dalla funzione Mercato Privati che coordina la rete degli Uffici Postali e dei servizi di Contact Center.

La funzione Mercato Business e Pubblica Amministrazione è responsabile del presidio e dello sviluppo delle attività commerciali della clientela Grandi Imprese, Pubblica Amministrazione Centrale e parte della Pubblica Amministrazione Locale.

2.4.1 RETAIL/PMI

Nell'ambito delle attività finalizzate a consentire alla clientela *retail* un accesso veloce ai servizi del Gruppo, è stata ampliata la gestione dematerializzata dei contratti di conto corrente e delle maggiori transazioni finanziarie di sportello che, oltre a consentire un risparmio di carta e un più funzionale utilizzo degli spazi negli Uffici Postali, assicura il rispetto della conformità al quadro normativo e regolamentare, con eliminazione di errori e riduzione dei tempi di attivazione. Al 31 dicembre 2014 sono circa 2.800 gli Uffici Postali dotati di Sale Consulenza e sportelli dedicati in cui è attiva tale funzionalità.

Inoltre, al fine di semplificare le attività di proposizione commerciale e vendita dei servizi, sono stati introdotti o potenziati diversi applicativi; tra questi, il "Nuovo Front End Commerciale" (NFEC), attivo su tutti gli Uffici Postali, rende disponibili strumenti per la corretta gestione del cliente ed è utilizzato per la commercializzazione dei conti correnti BancoPosta Più, BancoPosta Click e BancoPosta In Proprio.

Sempre in ambito servizi finanziari è stata rilasciata una nuova versione dell'applicativo per la gestione delle richieste dei prodotti di finanziamento Privati e Impresa, che ha consentito di uniformare le fasi di lavorazione tra i diversi prodotti, migliorare i canali di comunicazione con i *partner* finanziari e ottimizzare la lavorazione delle pratiche. L'applicativo è stato inoltre integrato con il motore di proposizione commerciale dell'offerta per supportare più efficacemente il cliente nella scelta della soluzione di finanziamento più adatta alle sue esigenze.

Per l'erogazione dei servizi postali di corrispondenza e pacchi è stato implementato l'applicativo OMP¹¹ (*Order Management* Postale) con funzionalità che consentono di ottimizzare la fase di accettazione allo sportello.

Nell'esercizio è stato incrementato il numero degli Specialisti Commerciali Promotori Finanziari (129 risorse al 31 dicembre 2014, rispetto alle 86 risorse del 31 dicembre 2013) e, come illustrato nel paragrafo sull'organizzazione, nell'ottica di unificare le Sale Consulenza¹² in un'unica tipologia che contempli nella propria offerta oltre ai prodotti di finanziamento, an-

11. Applicativo che consente la gestione automatizzata del processo di erogazione di tutti i servizi postali di corrispondenza e pacchi.

12. Al 31 dicembre 2013 gli Uffici Postali presentavano due tipologie di Sale Consulenza: le Sale per prodotti finanziari/finanziamento e le Sale per prodotti assicurativi.

che i prodotti assicurativi, è stata operata una riduzione del numero delle Sale che passano da 5.057 unità del 31 dicembre 2013 a 5.027 unità al 31 dicembre 2014.

È proseguita l'estensione della rete nazionale di ATM, che al 31 dicembre 2014 è di circa 7.200 apparati (circa 7mila al 31 dicembre 2013) e sono state create nuove "corsie Postamat" all'interno di alcuni Uffici Postali; al 31 dicembre 2014 gli Uffici Postali con corsia Postamat sono 2.759 (2.719 al 31 dicembre 2013) per un totale di 3.899 sportelli dedicati ai correntisti BancoPosta (3.725 al 31 dicembre 2013).

In continuità con il percorso di sviluppo di Poste Italiane nel mercato della telefonia mobile, è stata potenziata la rete dei *corner* PosteMobile all'interno degli Uffici Postali. Al 31 dicembre 2014 i *corner* attivi sono 319 per un totale di 338 unità installate (169 *corner* attivi al 31 dicembre 2013).

Inoltre, al fine di garantire un maggiore supporto al cliente con esigenze di protezione e risparmio, è stata avviata una sperimentazione che ha previsto l'attivazione di 41 *corner* assicurativi con operatore dedicato e specializzato sui prodotti assicurativi del ramo danni.

Con riferimento al canale Uffici PostelImpresa (248 Uffici attivi al 31 dicembre 2014) e al canale Venditori Impresa, sono proseguite le attività finalizzate:

- all'efficientamento degli Uffici PostelImpresa, mediante la chiusura di quelli ubicati in territorio a basso potenziale commerciale;
- al potenziamento dell'efficacia commerciale e del presidio della rete di vendita mediante, tra l'altro, l'ottimizzazione dei processi commerciali di prevendita tramite la gestione di soluzioni commerciali "personalizzate", la definizione dei criteri di composizione e assegnazione dei portafogli clienti, il supporto costante alle strutture territoriali di riferimento.

2.4.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nel prosieguo delle attività avviate negli esercizi precedenti e finalizzate alla realizzazione di un nuovo modello di presidio commerciale caratterizzato da maggiore prossimità alla clientela¹³, i principali interventi hanno riguardato:

- un più intenso presidio delle gare attraverso il potenziamento delle attività della funzione Supporto alla Vendita e Coordinamento Gare;
- l'implementazione del nuovo modello di assistenza post vendita differenziato in funzione delle dimensioni del cliente in termini di fatturato e della complessità dei servizi forniti, nonché della standardizzazione delle modalità e dei canali di accesso per le richieste di assistenza;
- lo svolgimento di programmi formativi, attraverso una qualificata attività di *coaching*, mirati al rafforzamento delle competenze delle risorse applicate alla vendita (pre e post vendita).

2.4.3 CONTACT CENTER E RETE INTERNET

Il Contact Center "Poste Risponde" nel 2014 ha gestito circa 21,9 milioni di contatti (17,9 milioni di contatti nel 2013), di cui oltre il 90% per il mercato *captive*. I principali servizi erogati a sostegno delle attività interne al Gruppo hanno riguardato: la gestione della relazione con i clienti *retail* in ambito finanziario, postale e internet; l'assistenza alla rete degli Uffici Postali per quesiti inerenti la normativa, l'operatività e il supporto alle offerte commerciali; l'assistenza post vendita e l'ausilio agli Uffici Postali relativamente all'offerta di Poste Vita, PosteAssicura, PosteMobile e il *customer care* per l'offerta di PosteShop.

Nel corso dell'esercizio sono stati aperti 7 nuovi siti (Trento, Perugia, Bari, Taranto, Lamezia Terme, Siracusa e Cagliari) e rafforzati quelli esistenti, al fine di migliorare la qualità del servizio atteso e percepito.

13. A partire dal 2013, la portafogliazione della clientela prevede la seguente suddivisione: clientela *premium*, *top*, *large*, Pubblica Amministrazione Locale, Pubblica Amministrazione Centrale, Partner Commerciali.