

dinamica del numero dei conti correnti in essere. A fine dicembre 2007 il numero dei conti correnti intestati alla clientela è 5,2 milioni verso i 4,9 milioni di conti in essere al 31 dicembre 2006.

Nel dettaglio, i ricavi da accettazione bollettini registrano un calo del 2,9% conseguente alla contrazione del numero dei bollettini accettati nell'anno (619 milioni contro i 642 milioni del 2006) compensato dalla crescita della remunerazione della raccolta dei conti correnti che passa da 1.438 milioni di euro del 2006 a 1.492 milioni del 2007 (+3,8%) e accoglie:

- la remunerazione sui depositi impiegati presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze (899 milioni di euro), influenzata positivamente dalla crescita delle giacenze depositate e dal positivo andamento dei rendimenti in base ai quali è determinata, ai sensi della Legge n. 266 del 23 dicembre 2005.
- Gli interessi sui titoli (593 milioni di euro) derivanti dagli investimenti effettuati in titoli governativi dell'area Euro, coerentemente con il disposto della Legge Finanziaria 2007 che ha previsto, per i fondi provenienti da raccolta da clientela privata, il progressivo svincolo di impiego presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze e il contestuale obbligo di investimento in titoli governativi dell'area Euro.

Gli altri ricavi accessori collegati al conto corrente sono cresciuti dell'8,2%, passando da 499,8 milioni di euro del 2006 a 540,6 milioni di euro del 2007, per effetto della crescita del numero dei conti correnti e grazie allo sviluppo del settore della monetica, nell'ambito del quale l'Azienda ha oramai assunto un ruolo di primo piano nella diffusione di nuovi strumenti di pagamento elettronici.

Il comparto del Trasferimento Fondi registra una contrazione dei ricavi dell'1,4% imputabile alla flessione dei volumi delle transazioni del comparto nazionale (Vaglia Nazionali che passano da 10,8 milioni di operazioni del 2006 a 9,9 milioni del 2007) e internazionale (Eurogiro e Moneygram che passano da 1,6 milioni di operazioni nel 2006 a 1,5 milioni nel 2007).

La componente risparmio tradizionale (collocamento di Buoni Postali Fruttiferi e raccolta sui Libretti Postali) ha conseguito un incremento dei ricavi del 1,8% (1.210 milioni di euro nel 2007 contro i 1.189 milioni di euro del 2006). In dettaglio, al 31 dicembre 2007 la consistenza dei libretti è di 76,3 miliardi di euro (+8,1% rispetto alla giacenza al 31 dicembre 2006 che era 70,6 miliardi di euro) mentre la consistenza dei Buoni è di 184,1 miliardi di euro (176,2 miliardi di euro a tutto il 2006).

La componente del risparmio amministrato e gestito<sup>11</sup> registra una crescita del 14,0% (i ricavi passano da 395 milioni di euro del 2006 a 450 milioni di euro del 2007), attribuibile prevalentemente ai risultati conseguiti nel comparto azionario e obbligazionario (+40,6%), i cui ricavi passano dai 146,8 milioni di euro del 2006 ai 206,4 milioni di euro del 2007. In particolare, la dinamica di tali ricavi ha beneficiato della buona performance nella sottoscrizione di obbligazioni che sono cresciute, in termini di raccolta, del 38% (5,5 miliardi di euro collocati nel 2007 contro 4 miliardi di euro collocati nel 2006).

I ricavi per collocamento titoli di Stato, infine, crescono del 36,3% passando da 9,3 milioni di euro del 2006 ai 12,7 milioni di euro del 2007 (le sottoscrizioni passano da 1,1 miliardi del 2006 a circa 3 miliardi nel 2007).

I ricavi da Servizi Delegati ammontano a 210,2 milioni di euro (224,8 milioni di euro nel 2006) e attengono principalmente al servizio di pagamento delle pensioni INPS per 119 milioni di euro (125 milioni di euro nel 2006) e delle pensioni INPDAP per 18 milioni di euro (18 milioni di euro conseguiti anche nel 2006). I ricavi realizzati per le attività di pagamento delle pensioni e degli altri titoli del Ministero dell'Economia e delle Finanze, ammontano a 56,7 milioni di euro (58,7 milioni di euro del 2006) e includono il pagamento delle pensioni e degli altri titoli di spesa.

<sup>11</sup> Il risparmio amministrato e gestito include il collocamento di Titoli di Stato, azioni, obbligazioni, polizze vita, fondi comuni di investimento e commissioni per deposito titoli.

I ricavi per attività di collocamento di prodotti di finanziamento<sup>12</sup> diminuiscono del 20,1%; il trend è principalmente ascrivibile al comparto prestiti per i quali, pur in presenza di una crescita del volume delle erogazioni (942 milioni di euro del 2007 verso gli 863 milioni del 2006), si registra una contrazione dei ricavi del 27% (34,6 milioni di euro del 2007 contro 47,5 milioni di euro del 2006). La riduzione delle commissioni di collocamento riconosciute a Poste Italiane dall'istituto erogante è da porre in relazione, a parità di condizioni praticate alla clientela, all'andamento crescente dei tassi di mercato e quindi del costo della provvista.

I ricavi conseguiti da **Poste Tutela SpA** per l'attività di coordinamento e gestione nel settore del trasporto valori ammontano a 75 milioni di euro (70 milioni di euro nel 2006) e sono stati conseguiti quasi esclusivamente per il servizio di movimentazioni fondi, che rappresenta l'attuale "core business" societario.

---

<sup>12</sup> Prestiti personali e mutui.

### **4.3 SERVIZI ASSICURATIVI**

L'area di business assicurativa è presidiata da Poste Vita SpA, controllata al 100% da Poste Italiane SpA. La Compagnia opera nel settore assicurativo Vita dei rami ministeriali I, III e V attraverso i circa 9mila Uffici Postali della rete di Poste Italiane abilitati al collocamento delle polizze (in cui operano circa 14mila addetti abilitati alla commercializzazione di polizze assicurative) e, a partire dall'anno in corso, è stata autorizzata dall'Isvap a estendere l'esercizio dell'attività assicurativa infortuni e malattia (rami ministeriali I e II danni), in forza del provvedimento n. 2462 del 14 settembre 2006, pubblicato nella G.U. n. 225 del 27 settembre 2006. La Società controlla al 100% Poste Assicura SpA, società di servizi assicurativi, forniti alle società del Gruppo. Possiede inoltre una compartecipazione del 45% con la Capogruppo nel capitale sociale di Europa Gestioni Immobiliari SpA.

Nel corso dell'esercizio la Compagnia ha proseguito nel processo di adeguamento della propria struttura organizzativa, al fine di assicurarne la piena conformità al quadro normativo di riferimento che ha introdotto, a partire dal 2007 (Regolamento ISVAP n. 5/2006), rigorosi standard quali-quantitativi agli addetti alla vendita dei prodotti assicurativi.

#### **4.3.1 OFFERTA COMMERCIALE**

Nel corso del 2007 Poste Vita ha continuato a dare attuazione agli obiettivi strategici indicati nel piano triennale che prevedono, per quanto riguarda i prodotti di investimento, il mantenimento di una raccolta sostanzialmente incentrata sul Ramo I e una forte focalizzazione verso l'offerta previdenziale. Nel mese di aprile, infatti, il prodotto Postaprevidenza Valore è stato iscritto da COVIP all'albo dei Fondi Pensione e formalmente autorizzato a operare.

È stato realizzato il progetto di fusione delle gestioni separate Posta Più e Posta Valore finalizzato a ottimizzare il processo di gestione degli investimenti e la riduzione di alcuni profili di criticità insiti nell'attuale modello organizzativo di delega all'esterno della gestione finanziaria

Nell'ambito della raccolta di Ramo III oltre allo sviluppo di un nuovo prodotto della linea "Programmavidattiva", partita nel 2006, sono state lanciate tre tranches di index "Slancio", con l'obiettivo di cogliere le opportunità presenti sui mercati finanziari azionari.

Con riferimento, infine, ai prodotti di tutela infortuni e malattie (Rami I e II danni) è stata avviata la commercializzazione dei prodotti "Postapersona Infortuni" e "Postapersona Salute" su 500 Uffici Postali pilota.

#### **4.3.2 RISULTATI**

Nel corso del 2007 Poste Vita ha collocato polizze assicurative per un valore di 5.535 milioni di euro registrando una flessione del 7,6% (5.989 milioni di euro nel 2006) che riflette un contesto di mercato particolarmente difficile che ha visto una contrazione nella commercializzazione dei prodotti di Ramo Vita.

Le riserve tecniche dei Rami Danni e Vita ammontano complessivamente a 18.119 milioni di euro (15.148 milioni di euro nel 2006) con un incremento del 20% rispetto ai valori del 31 dicembre 2006 e con un'incidenza del 63% sulle riserve complessive. Sono costituite per far fronte a tutti gli impegni della Compagnia e includono la riserva matematica (17.984 milioni di euro), la riserva per somme da pagare (39 milioni di euro) e altre riserve tecniche (96 milioni di euro).

Le riserve tecniche costituite a fronte dei prodotti di Ramo III, Index e Unit linked, allorché il rischio d'investimento è a carico dagli assicurati, ammontano complessivamente a 10.745 milioni di euro con un incremento del 6% rispetto al 2006 (10.136 nel 2006) e con un'incidenza sulle riserve complessive del 34%.

Gli investimenti di classe C sono cresciuti passando dai 15.270 milioni di euro di inizio d'anno a 18.250 milioni di euro di fine 2007, di cui il 63% investito in titoli di Stato, il 29% in obbligazioni "corporate" di elevato standing, con una componente immobilizzata del 55% del portafoglio di cui circa il 45% relativo a titoli di Stato, a conferma della strategia di gestione improntata alla massima prudenza.

## 4.4 ALTRI SERVIZI

Il segmento altri servizi accoglie attività residuali svolte da Poste Italiane e attività esercitate da alcune società del Gruppo (tra cui BancoPosta Fondi SpA SGR, EGI SpA, Postecom SpA, PosteShop SpA, Consorzio Poste Link, Poste Mobile SpA e Poste Energia SpA).

### 4.4.1 OFFERTA COMMERCIALE

#### POSTE ITALIANE SpA

Continuano le attività legate al progetto di gestione delle richieste di rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno (**Emersione Lavoratori Immigrati (ELI 2)**) sorto con la stipula della convenzione con il Ministero dell'Interno per facilitare la presentazione e la trasmissione delle istanze per la regolarizzazione dei lavoratori extracomunitari. Nel corso dell'esercizio è stata ampliata la rete di Uffici Sportello Amico dedicati, oltre che all'attività di accettazione delle istanze per la regolarizzazione dei lavoratori extracomunitari, alla fornitura di servizi organizzati per semplificare i rapporti tra cittadini e Pubblica Amministrazione. Gli Uffici, che passano da 5.332 di fine 2006 a 5.740 a tutto il 2007, sono capillarmente distribuiti sul territorio in una logica di ottimizzazione della copertura territoriale e il pacchetto di servizi offerti prevede, tra gli altri, la stampa e la distribuzione della modulistica, l'accettazione delle domande e la gestione della procedura attraverso un sistema informatizzato nonché la lavorazione delle pratiche di regolarizzazione presso appositi sportelli polifunzionali istituiti presso le prefetture.

Nell'ambito dei servizi di gestione documentale **Mail Room** (raccolta centralizzata della corrispondenza in ingresso e sua protocollazione elettronica) sono stati stipulati importanti accordi commerciali con istituti ed enti della Pubblica Amministrazione centrale e locale (tra cui INPS, IPOST e Guardia di Finanza).

#### Servizi al cittadino

La vocazione al territorio propria di Poste Italiane ha consentito di sviluppare negli anni una molteplicità di rapporti con la Pubblica Amministrazione e di offrire, accanto alle attività strettamente correlate al business aziendale, una serie di servizi che nascono dalla volontà di proporsi come la più grande rete di ascolto per tutti i cittadini.

In tal senso sono proseguite le attività inerenti il progetto Piccoli Comuni che prevede la definizione di un pacchetto di servizi in grado di garantire un concreto sostegno a tutti i centri fino a 8mila abitanti, per contribuire a migliorare la qualità della vita delle comunità locali. Il progetto consente alle amministrazioni locali di affidarsi a Poste Italiane per offrire ai cittadini numerosi servizi quali: il servizio di accettazione e consegna di documentazione comunale (richiesta di uno stato di famiglia o di un certificato di nascita), servizi amministrativi relativi alle utenze, servizi di comunicazione e informazione al cittadino.

Con l'obiettivo di rendere accessibili ai cittadini i servizi della PA attraverso una pluralità di canali e sfruttando il know how e le infrastrutture di Poste, nel 2007 è stato stipulato un accordo con il Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e il Ministero delle Comunicazioni per promuovere la diffusione dei servizi digitali e telematici tra la Pubblica Amministrazione i cittadini e le imprese. L'obiettivo è quello di collegare il territorio, soprattutto quello dei piccoli comuni, con le amministrazioni centrali e periferiche, nonché per incentivare il pagamento online di tributi e servizi affidando alle Poste Italiane anche una missione formativa per avvicinare i cittadini alle tecnologie digitali.

Sono altresì proseguite le convenzioni con le Aziende Sanitarie Locali per il servizio di consegna a domicilio dei referti medici relativi agli esami di laboratorio o per il servizio di recapito delle medicine al domicilio del cliente, nonché l'erogazione del servizio di rilascio e rinnovo passaporti.

**BANCOPOSTA FONDI SpA SGR**

BancoPosta Fondi SpA SGR è la Società di Gestione del Risparmio del Gruppo Poste Italiane che svolge attività di gestione collettiva del risparmio e di gestione su base individuale di portafogli di investimento per conto terzi; la Società si avvale, nell'esercizio della propria attività commerciale, di circa 6.400 Uffici Postali abilitati. I fondi gestiti sono di tipo aperto armonizzati UE e sono classificati a seconda delle caratteristiche delle scelte di investimento sottostanti.

L'esercizio è stato caratterizzato, con riferimento alle gestioni collettive, dalle operazioni di fusione per incorporazione di tre fondi BancoPosta (Risparmio incorporato in Obbligazionario Euro, Opportunità incorporato in Rendimento, quest'ultimo ridenominato Mix 1 e Sviluppo incorporato in Crescita, quest'ultimo ridenominato Mix 2), nonché dal lancio di due nuovi fondi comuni di investimento: BancoPosta Extra, fondo comune di investimento aperto, armonizzato, di tipo flessibile, con obiettivo esplicito di rendimento in un orizzonte temporale predefinito e BancoPosta CentoPiù 2007 secondo fondo comune di investimento aperto a capitale garantito offerto dalla Società, che prevede in analogia con il primo fondo a capitale garantito collocato nel 2006 - un periodo di collocamento predefinito.

Il numero complessivo dei clienti ha registrato una crescita del 5% (oltre 300mila clienti contro 285mila al 31 dicembre 2006), con un patrimonio medio per cliente di circa 11 mila euro.

**EUROPA GESTIONI IMMOBILIARI SpA**

La Società opera nel settore immobiliare per la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare conferito dalla Capogruppo nel 2001.

In relazione alla tipologia degli asset di proprietà, i principali interlocutori sono grandi clienti, spesso Pubbliche Amministrazioni.

Alla luce degli scenari di mercato, la Società individua le migliori strategie per rendere più incisivo il processo di commercializzazione.

**POSTECOM SpA**

Postecom SpA è leader nella progettazione, nello sviluppo e nella gestione di servizi Internet, Intranet e Certificazione Digitale. Costituita nel 1999 con lo scopo di rispondere alle esigenze informatiche del Gruppo, realizza progetti ed eroga servizi rivolti a tutti gli operatori presenti sul mercato dell'informatica: dalle aziende private ai professionisti, dalla Pubblica Amministrazione al singolo cittadino. Realizza servizi web per il Gruppo e svolge attività di sviluppo del *Business Development* con particolare riferimento a prodotti e servizi di *Certification Authority*, di messaggistica e servizi di pagamento e incasso per l'attività di BancoPosta.

La Società ha ulteriormente consolidato il ruolo di *system integrator*, oltre a quello di sviluppatore e gestore di applicazioni, sia per il mercato, sia per il Gruppo per il quale: sono stati implementati nuovi servizi di certificazione e sicurezza Postecert (Firma Digitale e Postemail Certificata), è proseguito lo sviluppo della Nuova Piattaforma delle Comunicazioni Elettroniche, è stata avviata, nell'ambito del progetto PosteCommerce, la piattaforma di e-commerce destinata a soddisfare le esigenze di commercio elettronico della clientela PMI.

Sono proseguite, inoltre, le iniziative di e-Government finalizzate a consentire ai cittadini un facile accesso, attraverso il canale internet, ai servizi della Pubblica Amministrazione; in particolare, dall'esperienza maturata con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti -Dipartimento Trasporti Terrestri con il portale [www.ilportaledellautomobilista.it](http://www.ilportaledellautomobilista.it), è proseguita l'erogazione di ulteriori servizi quali il rilascio del Permesso di Soggiorno Elettronico per consentire la gestione automatica delle procedure di rilascio del documento; la creazione e gestione dei codici di sicurezza dei bollettini relativi alla richiesta del Passaporto Elettronico necessari per aggiornare il cittadino sullo stato di avanzamento della pratica.

#### POSTE SHOP SpA

La Società è operativa dal 2002 e commercializza beni di supporto al core business di Poste Italiane (cassette delle lettere per villini, portabollettini, buste per lettere, scatole per spedizioni) e prodotti di fornitori esterni (tra cui libri, CD musicali, DVD, prodotti di cartoleria), utilizzando diversi canali di vendita contraddistinti dal logo *PosteShop* (di cui sono riscontrabili le tre tipologie "Shop in Shop", "Basic" e "Self Service") e dal logo *KiPoint*, punti vendita in franchising che offrono servizi di corriere espresso (nazionale e internazionale), gestione documentale, servizi di comunicazione (Direct marketing, navigazione internet a banda larga invio e ricezione fax), vendita di prodotti per ufficio.

Le attività del 2007 sono state finalizzate a potenziare l'attività presso gli Shop in Shop e i punti KiPoint, oltre che alla tradizionale rete degli sportelli postali, e a condurre una politica di contenimento dei costi operativi. Con l'intento di affermare in modo più incisivo la propria presenza nel settore della cartoleria, la Società ha altresì sviluppato un nuovo brand denominato "Carteitaliane".

#### CONSORZIO POSTELINK

Il Consorzio eroga servizi informatici e telematici, servizi di gestione documentale elettronica, servizi internet, di contact center e di direct marketing e ha raggiunto la piena operatività nel 2006. È proseguita l'erogazione di servizi connessi alla commessa INPS-INAIL per la realizzazione di un contact center integrato con finalità di sportello unico virtuale per l'erogazione di informazioni e di servizi all'utenza dell'INPS e dell'INAIL; sono in corso le trattative per la proroga del servizio scaduto il 31 luglio 2007.

Il consorzio ha continuato a garantire l'erogazione di servizi di contact center per il Comune di Roma, in attesa dell'espletamento della nuova gara, ed è risultato aggiudicatario della gara per il servizio di contact center per il Comune di Firenze.

#### POSTE MOBILE SpA

È un operatore mobile virtuale MVNO (Mobile Virtual Network Operator)<sup>13</sup> costituito nel marzo del 2007 e opera nel settore delle telecomunicazioni come "Fornitore Avanzato di Servizi" (Enhanced Service Provider) su rete mobile, confermando la capacità del Gruppo di innovare, valorizzando le piattaforme tecnologiche in uso. Oltre ai tradizionali servizi di telefonia, PosteMobile offre una gamma di servizi ad alto valore aggiunto. Tramite cellulare è infatti possibile ricaricare carte prepagate Postepay utilizzando il numero di telefono associato, effettuare la ricarica del proprio cellulare prelevando l'importo dalla Postepay, verificare il saldo e gli ultimi movimenti del proprio conto BancoPosta o della propria Postepay.

Il lancio commerciale è avvenuto nel mese di novembre ed è stato veicolato sui clienti consumer<sup>14</sup>, con un'offerta "prepagata" articolata su tre piani tariffari; nel corso del 2008 il portafoglio d'offerta si arricchirà con ulteriori servizi a valore aggiunto.

#### POSTE ENERGIA

La società, costituita nel settembre 2007, ha quale oggetto sociale l'approvvigionamento di energia elettrica sul sistema elettrico nazionale per la copertura del fabbisogno del Gruppo Poste Italiane. Nel periodo intercorso tra la costituzione e la fine dell'esercizio, la Società ha avviato le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati, principalmente per l'acquisto di energia, per la gestione dei contratti e per l'erogazione di servizi energetici a valore aggiunto.

<sup>13</sup> Gli operatori virtuali (MVNO) non possiedono una propria infrastruttura di rete, ma sfruttano quella di un operatore tradizionale per fornire servizi di telefonia ai propri clienti.

<sup>14</sup> Poste Mobile SpA ha segmentato la propria clientela in: consumer (segmento costituito da privati), SOHO, small medim enterprise, grandi aziende e Pubblica Amministrazione.

#### **4.4.2 RISULTATI**

##### **BANCOPOSTA FONDI SpA SGR**

La gestione collettiva del risparmio ha registrato una raccolta netta negativa di 36 milioni di euro, quale risultante di una raccolta lorda di 778 milioni di euro (889 milioni di euro nel 2006) e di riscatti per 814 milioni di euro (803 milioni di euro nel 2006). L'andamento della raccolta, seppur in diminuzione di 122 milioni di euro in confronto con il risultato netto del 2006 (86 milioni di euro di raccolta netta positiva nel 2006) va considerato alla luce del trend del mercato italiano dei fondi comuni che ha registrato nel 2007 un andamento negativo, con particolare riguardo alle categorie dei fondi obbligazionari, azionari e bilanciati.

Il patrimonio complessivamente gestito è di 3.767 milioni di euro (3.756 milioni di euro al 31 dicembre 2006) di cui 3.275 milioni di euro relativi alle gestione collettive (3.274 milioni di euro al 31 dicembre 2006) e 493 milioni di euro alle gestioni individuali (482 milioni di euro al 31 dicembre 2006).

La composizione della raccolta lorda riflette le tendenze osservate a livello generale sul mercato italiano. In particolare, la domanda della clientela si è indirizzata prevalentemente verso il nuovo fondo flessibile Extra (266 milioni di euro) e a seguire verso il fondo Investimento Protetto 90 (154 milioni di euro), il fondo Monetario (98 milioni di euro) e verso il fondo a capitale garantito CentoPiù 2007 lanciato lo scorso 7 maggio (98 milioni di euro). I fondi Azionario Internazionale (56 milioni di euro), Mix 2 (34 milioni di euro) Obbligazionario Euro (30 milioni di euro), e Mix 1 (19 milioni di euro) hanno registrato flussi di sottoscrizioni inferiori. I tre fondi oggetto della fusione per incorporazione (Risparmio, Opportunità e Sviluppo) hanno realizzato dall'inizio dell'anno fino alla data della fusione, complessivamente, una raccolta lorda di 24 milioni di euro.

Il margine di attività (differenza tra commissioni attive e passive) è stato di 12,2 milioni di euro (11,9 milioni di euro nel 2006).

##### **EUROPA GESTIONI IMMOBILIARI SpA**

Nel corso dell'esercizio sono stati avviati o proseguiti lavori di riqualificazione del patrimonio per un importo di circa 4 milioni di euro (comprensivo di consulenze tecniche), sia su immobili destinati alla vendita, sia su edifici locati a terzi al fine di garantirne la piena fruibilità da parte dei conduttori.

L'esercizio è stato caratterizzato dalla dismissione di tre immobili, a un valore di vendita di 42 milioni di euro, per i quali la Società ha conseguito plusvalenze per 9,6 milioni di euro (37,4 milioni di euro a livello di consolidato); i ricavi da locazione sono stati 21 milioni di euro. L'utile d'esercizio è stato di 11,7 milioni di euro.

##### **POSTECOM SpA**

I ricavi conseguiti nel 2007 sono 61,1 milioni di euro (52,3 milioni di euro nel 2006) con un incremento del 16,7%, a conferma della capacità della Società nel gestire e sviluppare, in modo sempre più competitivo, l'offerta dei servizi integrati di Gruppo. A tali risultati ha contribuito per quasi 24 milioni di euro il servizio di assistenza sull'utilizzo del sito [www.ilportaledell'automobilista.it](http://www.ilportaledell'automobilista.it), prestato al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Dipartimento Trasporti Terrestri e per più di 3 milioni di euro i servizi di messaggistica e firma digitale. Per quanto concerne i risultati commerciali acquisiti sul fronte web dal sito [www.poste.it](http://www.poste.it), gli stessi sono argomentati nel capitolo sui canali commerciali.



**POSTESHOP SpA**

L'Azienda ha conseguito ricavi caratteristici per 68,4 milioni di euro, registrando una crescita del 33% rispetto al 2006 (51,5 milioni di euro) a conferma del positivo trend di crescita già evidenziato negli ultimi anni. Tali risultati sono attribuibili sia all'attività di potenziamento dei punti vendita (223 Shop in Shop attivi e 130 punti KIPoint oltre alla tradizionale rete degli sportelli postali) sia alla politica di contenimento dei costi operativi.

**POSTEMOBILE SpA**

L'andamento dei primi mesi di attività della Società è caratterizzato da elevati costi connessi alla fase di start-up (17,8 milioni di euro), non ancora compensati dai ricavi conseguiti (1,4 milioni di euro). Il breve periodo di utilizzo infatti non consente di apprezzare la vera dinamica del profilo dei volumi di traffico e quindi di ricavi, pertanto l'esercizio chiude con un risultato negativo di 11 milioni di euro (12 milioni di euro a livello di bilancio consolidato).

## 5. CANALI COMMERCIALI

Tutti i canali di contatto e di vendita sono presidiati dal *Chief Network and Sales Office* che costituisce il front end dell'Azienda con tutta la clientela Retail, Business e Pubblica Amministrazione.

Numerosi sono i canali di contatto dedicati alla clientela e realizzati nel corso degli anni: la Sportelleria, le Sale, i PosteShop, la rete PT-Business, i pre e post-vendita, il Contact Center, il sito internet, che si pongono, quali obiettivi comuni, il miglioramento dell'efficienza dei processi, dell'innovazione dei prodotti, della qualità dei servizi e della relazione con i clienti per soddisfarne tutte le esigenze, con una gamma di offerta completa e integrata.

### 5.1 RETAIL/PMI

Sono proseguite le attività finalizzate alla soddisfazione della clientela mediante l'ottimizzazione della presenza degli Uffici sul territorio, nel rispetto degli obblighi del servizio universale e lo sviluppo delle potenzialità commerciali per il perfezionamento delle politiche di vendita. La crescente attenzione al cliente è palesata anche dal lavoro condotto sul progetto *Claim* che intende migliorare il rapporto con il cliente nel momento critico in cui questi è insoddisfatto del servizio offertogli. Le aree di intervento per migliorare l'efficacia delle attività di post-vendita sono state individuate dopo un'attenta verifica dell'attuale sistema di interazione con il cliente al momento del reclamo.

Importanti iniziative sono state realizzate per consentire alla clientela un accesso veloce ai servizi dell'Azienda tramite l'ulteriore installazione di circa 300 ATM, che portano ad avere una rete complessiva di circa 4400 ATM su tutto il territorio nazionale, e per migliorare l'accoglienza presso gli Uffici potenziando il sistema di gestione delle attese (sono stati installati ulteriori 300 sistemi di gestione che si aggiungono ai quasi 2000 installati a tutto il 2006).

È stato, inoltre, attivato presso 288 Uffici il sistema di video-comunicazione che prevede l'installazione di monitor al plasma sui quali visualizzare filmati di intrattenimento e di informazione alternati a spot di promozione dei prodotti aziendali.

Il sistema di gestione della qualità dei processi di lavoro e della qualità del servizio, conforme alla norma ISO 9001/2000, è stato esteso anche a uno dei 15 centri di lavorazione Team Servizi Centralizzati, il centro di Trento, che si affianca così ai 182 Uffici Postali certificati dal RINA.

L'integrazione dei canali di contatto ha consentito una più efficiente gestione del business legato ai prodotti e servizi finanziari attraverso le Sale "Prodotti Finanziari" dedicate all'offerta di prodotti a elevato valore aggiunto e caratterizzate da un'intensa attività relazionale che permette di incrementare il tasso di fidelizzazione della clientela e lo sviluppo del *cross-selling*. In particolare, sono stati implementati nuovi *software* a supporto dell'attività di promozione dei prodotti BancoPosta presso le specializzate Sale "Finanziamento".

Come anticipato nell'offerta commerciale degli altri servizi, è stato avviato un processo di specializzazione del canale "Sportello Amico" con l'individuazione di oltre 800 Uffici Postali, di elevato potenziale, su cui focalizzare l'azione commerciale verso il target "etnico". La proposta commerciale di prodotti finanziari e postali, in grado di soddisfare le esigenze della clientela straniera, è stata supportata da una campagna pubblicitaria condotta sui principali media e dalla realizzazione di materiale di comunicazione dedicato distribuito sugli 800 Uffici. La rete Sportello Amico tende a divenire il canale dedicato stabilmente ai servizi della Pubblica Amministrazione ed è stata già utilizzata nel corso del 2006 per l'accettazione delle domande di emersione del lavoro degli immigrati e delle istanze di passaporto.

Un ruolo importante nello sviluppo dei risultati di vendita del segmento PMI continua a essere svolto dalle reti PosteBusiness e PosteShop. Il canale PosteBusiness consente di realizzare importanti risultati anche in termini di

incremento dei clienti gestiti (oltre 800mila clienti al 31 dicembre 2007 e circa 510mila intestatari di PT-Business Card contro i 310mila al 31 dicembre 2006), della spesa media per cliente e di *cross-selling*. È stata avviata un'articolata strategia di riposizionamento del canale che, da corsia preferenziale all'interno della rete degli Uffici Postali, si trasformerà in una "rete nazionale di centri servizi per le Piccole Medie Imprese". L'obiettivo del riposizionamento è fornire una nuova e più forte immagine del canale come partner privilegiato delle PMI, in grado di fornire consulenza specializzata, servizi integrati e soluzioni personalizzate per soddisfare tutte le esigenze delle aziende target e capace di abbattere le barriere fisiche tra clientela e rete di punti vendita in una rinnovata logica di relazione anche "a domicilio" del cliente stesso. Apprezzabili sviluppi sono stati conseguiti anche per il tramite del canale PosteShop che opera con 223 punti vendita del formato Shop in Shop. In tutti gli altri Uffici dove non è presente il formato Shop in Shop o Self Service è entrata a regime la vendita dell'offerta *Basic*, che comprende i prodotti: Catalogo PosteShop, editoria su prenotazione (libri, cd, dvd, vhs), cartoleria e imballaggi, carta telefonica internazionale, merchandising Poste, biglietti augurali Unicef.

## 5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nel segmento Business e Pubblica Amministrazione l'Azienda ha rafforzato le attività di gestione e sviluppo della clientela in tutte le fasi del processo commerciale: pre-vendita, vendita, post-vendita. Il presidio del mercato è stato strutturato attraverso una segmentazione della clientela e del mercato medesimo mirata a individuare clienti da presidiare e clienti da sviluppare in termini di ricavi. A tal riguardo, l'attività commerciale è stata rivolta da un lato a presidiare i volumi dei grandi clienti dalla costante minaccia della concorrenza, attraverso offerte mirate a razionalizzare e dematerializzare le attività di recapito tradizionale su supporto cartaceo (utilizzando ad esempio comunicazioni elettroniche anche per i pagamenti delle utenze), dall'altro a cercare nuove quote di mercato soprattutto per i prodotti e servizi ad alto contenuto innovativo. In particolare, le principali linee di indirizzo seguite sono state dirette ad aumentare la penetrazione nei vari segmenti di mercato e a sviluppare il fatturato medio per cliente (*up-selling*) aumentando la commercializzazione di servizi integrati e strategici. In ambito servizi postali continua l'attenzione sui prodotti/servizi che consentono lo sviluppo di attività di *cross-selling* come il *Direct Marketing* in riferimento al quale, sono stati stipulati contratti con autorevoli gruppi societari di rilievo nazionale operanti nel campo petrolifero, bancario e assicurativo, nonché il Servizio Integrato Notifiche la cui offerta è stata ampliata per effetto del rinnovo di accordi con diversi Comuni o di nuove acquisizioni. È proseguita la vendita di servizi a valore aggiunto e ad alto contenuto innovativo e tecnologico attraverso accordi con istituti di credito per l'installazione di utenze Posteweb collocate nelle filiali delle banche e abilitate ad invii di Raccomandate On Line, telegrammi e postemail AR.

Lo sviluppo commerciale del canale Large è stato portato avanti attraverso la definizione di piani di azione ad hoc che partendo dall'analisi dei mercati hanno declinato, per alcuni segmenti, il metodo di applicazione operativa sui clienti al fine di aumentare le quote di mercato e sviluppare il fatturato.

Nel canale Medium è proseguita l'attività di incremento della penetrazione attraverso la realizzazione di piani commerciali mirati e personalizzati in base alle caratteristiche dei prodotti/servizi e alle esigenze del mercato: ciò ha determinato una maggiore efficacia nell'incremento della diversificazione dei prodotti acquistati dalla clientela e a un incremento della quota di mercato su prodotti innovativi.

Ulteriori iniziative sono state avviate per il consolidamento delle attività di sviluppo e gestione della clientela Top e Pubblica Amministrazione da realizzarsi tramite: la comprensione e l'analisi dei processi interni e delle esigenze del cliente; la personalizzazione delle offerte; l'integrazione tra i processi amministrativi della PA e i sistemi di pagamento BancoPosta; il lancio di nuovi prodotti ad alto valore aggiunto.

### **5.3 CONTACT CENTER E RETE INTERNET**

Il Contact Center di Poste Italiane ha raggiunto una propria identità di canale e di prodotto erogando servizi attraverso un variegato portafoglio di offerta, sia al mercato captive, sia al mercato esterno. È un canale integrato di supporto alle Business Unit di Prodotto, ai Canali Commerciali tradizionali e alle aziende del Gruppo, nonché alla clientela Business nella gestione dell'informazione, nella promozione e commercializzazione dei prodotti/servizi e nella gestione delle attività post-vendita e alla Pubblica Amministrazione nell'erogazione di servizi dedicati al cittadino. In particolare per il mercato captive è proseguito lo sviluppo del Telemarketing (campagne in/outbound) in termini di maggiore integrazione e sinergia con gli altri canali commerciali non solo come strumento per la promozione, sviluppo e commercializzazione dei prodotti/servizi, ma anche per seguire ogni aspetto del rapporto con il cliente. Nel 2007 sono state gestite ca. 900mila anagrafiche su tutti i segmenti di clientela (retail, PMI, Business, PA). Sempre con riferimento al mercato captive è stato lanciato un canale telefonico dedicato a tutta la clientela BancoPosta (privati, PMI, Business) corredato da servizi innovativi dedicati quali il rinnovo della carta Postepay. È stato inoltre attivato sul portale vocale 803.160 un canale destinato a PosteShop dedicato alla completa gestione della relazione con il cliente, compresa la fase di commercializzazione dei prodotti a catalogo avviata in via sperimentale.

Con riferimento alle iniziative destinate al mercato della Pubblica Amministrazione, è stato avviato il Call Center UCO (Ufficio Centrale Operativo) del Ministero dei Trasporti (tramite l'ausilio del consorzio Poste Contact) e il Call Center "Progetto All Digital - 800.022.000" per la diffusione del digitale terrestre nelle regioni Valle d'Aosta e Sardegna ed è stata attivata la campagna nazionale informativa sulla destinazione del TFR gestita attraverso il Call Center del Ministero del Lavoro. Inoltre, tramite l'ausilio del consorzio Poste Link, il Contact Center di Poste Italiane si è nuovamente aggiudicato la gara per il servizio dell'area fiorentina "Linea Comune 055055".

È stata avvalorata la conformità del sistema qualità del Contact Center alla norma ISO 9001:2000 rispetto all'ambito di applicazione "Progettazione, Sviluppo ed Erogazione di servizi di Customer Relationship Management". Il rapporto di verifica si è concluso senza il rilievo di alcuna non conformità (grave o minore), mettendo in evidenza la piena efficacia del sistema. Inoltre, l'importanza della centralità del cliente, che ha orientato sempre di più il Contact Center a una costante attenzione ai suoi bisogni e aspettative, è risultata confermata dall'esito delle rilevazioni della Customer Satisfaction, che hanno raggiunto, sia per il Customer Care Poste che per il 186, livelli di eccellenza.

Il canale commerciale web, attraverso il sito [www.poste.it](http://www.poste.it), continua a riscuotere notevole successo con oltre 2,8 milioni di clienti registrati (2,1 milioni a fine 2006) e con 641 mila clienti consumer dell'internet banking di BancoPosta (534 mila a fine 2006) e circa 130mila clienti business. Nel corso dell'anno il sito è stato soggetto ad attività di restyling per raggiungere migliori livelli di comunicazione e logica di navigazione orientati alle esigenze del cliente, in coerenza con gli standard di mercato e con la strategia aziendale.

Anche per il 2007, le rilevazioni Nielsen/NetRatings, indicano che Poste.it continua a occupare posizioni di vertice tra i domini più visitati nelle categorie "Finanza on line" con 2 milioni di visitatori unici, e "Government & Non Profit" con 3,2 milioni di visitatori unici.

Il successo del sito quale porta d'accesso a servizi on line è garantito dalla piattaforma di pagamento elettronico integrata e sicura utilizzabile per tutta la gamma di prodotti/servizi offerti sul web.

Il Bollettino Online si conferma tra i servizi di maggior successo, con 1,8 milioni di bollettini pagati on line nel corso del 2007 dalla clientela consumer (1,5 milioni nel 2006). Significativi anche i risultati delle diverse operazioni dispositive effettuate attraverso il sito, tra cui circa 923mila operazioni di bonifico on line (680mila nel 2006) e 3,3 milioni di ricariche telefoniche (2,3 milioni in tutto il 2006).

L'efficiente rete informatica, continua a conferire a Poste Italiane la capacità di rendere fruibili i servizi telematici della Pubblica Amministrazione centrale e locale, grazie all'offerta di servizi integrati a valore aggiunto (servizi di comunicazione, gestione della corrispondenza, servizi e-government, gestione delle entrate) erogati attraverso un accesso dedicato del portale internet. Tra i progetti e-governement, è proseguito il servizio di assistenza sull'utilizzo del sito [www.ilportaledellautomobilista.it](http://www.ilportaledellautomobilista.it) per il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e, contestualmente, sono stati sviluppati ulteriori nuovi servizi a disposizione del cliente.

Nell'ambito della messaggistica e delle comunicazioni digitali, grazie anche agli sviluppi della Nuova Piattaforma delle Comunicazioni Elettroniche che permette di aggiungere nuove funzionalità ai prodotti base integrandosi con gli applicativi di tutto il Gruppo, sono stati sviluppati, con l'ausilio della controllata Postecom, nuovi servizi di certificazione e sicurezza Postecert (Firma Digitale e Postemail Certificata) che consentono di proteggere le comunicazioni e i documenti elettronici dai pericoli informatici. Peraltro, il processo di utilizzo della posta certificata come sistema di trasmissione massiva ha avuto un notevole impulso grazie anche alla procedura di indagini finanziarie utilizzata da Agenzia delle Entrate e Guardia di Finanza. In questo caso la trasmissione ha superato il concetto standard di casella di posta per diventare un vero e proprio canale di trasmissione massiva e certificata di documenti (file *xm*).

Inoltre, in relazione alla gestione della posta elettronica per gli utenti registrati al sito [www.poste.it](http://www.poste.it), è stato implementato un meccanismo per la gestione dello *spam* e sono in via di definizione sistemi e tecnologie per porre freno al fenomeno del *phishing*.

**6. RISORSE UMANE****6.1 ORGANICO**

L'organico del Gruppo Poste Italiane e della Capogruppo è di seguito evidenziato:

**Gruppo Poste Italiane**

<b>Organico stabile</b>	<b>Numero dei dipendenti (*)</b>			
	<b>Medio</b>		<b>Puntuale</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>31 dicembre 2006</b>	<b>31 dicembre 2007</b>
Dirigenti	712	726	709	728
Quadri	13.636	13.672	13.470	13.551
Aree operative	132.808	131.930	131.298	129.245
Aree di base	2.166	2.669	2.322	3.376
<b>Tot. unità tempo indeterminato</b>	<b>149.322</b>	<b>148.999</b>	<b>147.799</b>	<b>146.901</b>
Contratti d'inserimento	521	720	839	139
Contratti di apprendistato	190	67	89	42
<b>TOTALE</b>	<b>150.033</b>	<b>149.786</b>	<b>148.727</b>	<b>147.082</b>

<b>Organico flessibile</b>	<b>Numero medio</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Contratti di somministrazione/a progetto	1.096	247
Contratti a tempo determinato	4.217	6.496
<b>TOTALE</b>	<b>5.313</b>	<b>6.743</b>

(\*) Dati espressi in Full Time Equivalent.

**Poste Italiane SpA**

<b>Organico stabile</b>	<b>Numero dei dipendenti (*)</b>			
	<b>Medio</b>		<b>Puntuale</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>31 dicembre 2006</b>	<b>31 dicembre 2007</b>
Dirigenti	627	633	626	625
Quadri - A1	5.082	5.204	5.086	5.278
Quadri - A2	7.897	7.753	7.712	7.514
Livelli B, C, D	131.017	130.094	129.512	127.349
Livelli E, F	2.026	2.560	2.221	3.282
<b>Tot. unità tempo indeterminato</b>	<b>146.649</b>	<b>146.245</b>	<b>145.157</b>	<b>144.049</b>
Contratti d'inserimento	483	652	785	74
Contratti di apprendistato	122	12	21	6
<b>TOTALE</b>	<b>147.254</b>	<b>146.908</b>	<b>145.963</b>	<b>144.129</b>
di cui:				
- Comandati	313	305	311	292
- Sospesi non retribuiti	505	488	425	400
- Distaccati c/o Società del Gruppo	77	102	79	118

<b>Organico flessibile</b>	<b>Numero medio</b>	
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Contratti di somministrazione	926	31
Contratti a tempo determinato	4.185	6.430
<b>TOTALE</b>	<b>5.111</b>	<b>6.461</b>

(\*) Dati espressi in Full Time Equivalent.

## 6.2 ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Il 2007 è stato principalmente caratterizzato dall'attuazione di una strategia formativa volta allo sviluppo di competenze manageriali, commerciali e di relazione con i clienti definita anche per rispondere agli importanti cambiamenti organizzativi intervenuti negli ultimi anni e le cui logiche guida sono state l'introduzione di nuove metodologie formative in grado di far emergere le capacità di ciascun dipendente. I nuovi programmi formativi hanno così privilegiato metodologie quali il *coaching* che aiuta a sviluppare e ottimizzare competenze e caratteristiche personali per mettere in atto una performance efficace e competitiva e l'*action learning* che consente alle persone di misurarsi sul campo studiando e apprendendo dall'esperienza. Nello specifico, il *coaching* è stato utilizzato essenzialmente in ambito manageriale, in relazione a specifiche esigenze emerse dagli strumenti di valutazione delle prestazioni e del potenziale o per progetti organizzativi particolarmente complessi; l'*action learning* è stato utilizzato per la formazione del personale su progetti in cui i partecipanti hanno articolato un piano d'azione che si impegnano a realizzare fuori dal momento formativo istituzionale d'aula e a monitorare nelle successive sessioni di incontro.

Il volume delle attività è stato di 262.587 giornate/uomo, di cui 167.746 erogate "in aula" e 94.841 in e-learning ripartite fra le diverse aree organizzative e i diversi livelli di inquadramento come indicato nelle seguenti tabelle:

### PROGETTI IN AULA (gg/uomo)

	Servizi Postali	Servizi Finanziari	Chief Network and Sales Office	Funzioni Centrali	Totale
Livelli B-C-D-E-F	14.400	625	90.740	6.715	112.480
Quadri (A1 e A2)	2.658	327	43.238	6.481	52.704
Dirigenti	371	153	729	1.309	2.562
<b>Totale</b>	<b>17.429</b>	<b>1.105</b>	<b>134.707</b>	<b>14.505</b>	<b>167.746</b>

### PROGETTI E-LEARNING (ore)

	Servizi Postali	Servizi Finanziari	Chief Network and Sales Office	Funzioni Centrali	Totale
Livelli B-C-D-E-F	11.355	1.894	492.438	11.653	517.340
Quadri (A1 e A2)	4.360	614	151.059	9.449	165.482
Dirigenti	5	6		19	30
<b>Totale ore</b>	<b>15.720</b>	<b>2.514</b>	<b>643.497</b>	<b>21.121</b>	<b>682.852</b>
<b>Totale gg/uomo</b>	<b>2.183</b>	<b>349</b>	<b>89.375</b>	<b>2.933</b>	<b>94.841</b>

#### Competenze professionali

In coerenza con la strategia formativa volta allo sviluppo delle competenze manageriali, commerciali e di relazione con i clienti sono stati avviati il programma "Metodi Manageriali Team di Direzione", indirizzato ai responsabili delle Aree Logistiche Territoriali e finalizzato all'utilizzo di metodi e strumenti per la gestione dei progetti e per il miglioramento dei processi operativi, e il programma per i Recapito Area Manager, articolato nelle diverse componenti della consapevolezza del ruolo, della gestione delle persone, degli strumenti operativi di gestione delle attività e dell'analisi dei driver di costo e qualità.

#### Supporto al business

Nell'ottica del miglioramento delle competenze relazionali e tecniche e dell'efficacia dell'azione commerciale, è proseguito il programma formativo per gli specialisti delle Sale commerciali. L'arricchimento dell'offerta di servizi finanziari e lo sviluppo di tecnologie che favoriscono l'automazione delle operazioni più semplici stanno, di fatto, trasformando gli Uffici Postali in ambienti dove la relazione commerciale con il cliente diventa gradualmente più

rilevante rispetto alla componente operativa legata ai servizi transazionali. In questo contesto l'offerta formativa destinata agli specialisti che operano nelle sale commerciali si pone l'obiettivo di affinare le capacità di riconoscere le differenze fra i clienti, sviluppare le capacità di pianificazione e organizzazione dell'attività commerciale e veicolare le informazioni commerciali tenendo conto dei diversi stili relazionali degli interlocutori.

L'offerta formativa erogata in modalità e-Learning è stata intensa e principalmente destinata al personale di sportelleria ed è stata caratterizzata, oltre che dalla normale dinamica dell'addestramento sui nuovi prodotti/servizi e sulla compliance normativa, dalla necessità di formare il personale sui prodotti assicurativi, in coerenza con la normativa ISVAP, e di accompagnare il lancio del nuovo business della telefonia mobile sul front-end commerciale degli Uffici Postali.

Sono state inoltre avviate le attività progettuali per estendere l'uso dell'e-Learning alle strutture della Logistica, sia con modalità tradizionali sia attraverso strumenti di mobile learning per i portalettere.

Infine, il crescente investimento nella formazione sulla sicurezza del lavoro ha condotto alla realizzazione di un progetto di guida sicura che nel 2007 ha coinvolto 2650 portalettere in un corso finalizzato ad acquisire competenze specifiche per la guida sicura del motomezzo e a ridurre l'incidenza degli incidenti stradali connessi con l'esercizio dell'attività.

### **6.3 SISTEMI DI SVILUPPO**

Le attività dell'esercizio sono state orientate dalle seguenti direttrici strategiche :

- valorizzare le persone, in sintonia con gli obiettivi e con il modello valoriale dell'Azienda, in funzione dell'evoluzione del business, dell'organizzazione e del mercato;
- sostenere il mantenimento di elevate performance delle persone nel tempo, facendo sì che dalla crescita continua delle competenze e dalla motivazione degli individui derivino azioni professionali coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione;
- proseguire nel supporto al miglioramento della cultura manageriale, affinché anche la responsabilità individuale dei 'capi' in termini di sviluppo e gestione del personale contribuisca a incrementare il valore dell'impresa e a migliorare il clima aziendale.

Nello specifico, oltre a proseguire nel continuo aggiornamento delle policy, dei sistemi e delle strumentazioni di sviluppo, è stata migliorata la "governance dello sviluppo", attraverso l'avvio di azioni di analisi e monitoraggio sul buon utilizzo di tutte le informazioni rese disponibili dall'applicazione dei sistemi di valutazione delle performance e delle potenzialità.

Al fine di individuare risorse per la copertura di ruoli a elevata complessità gestionale, sono state realizzate 14 sessioni di Assessment Center Manageriale per la valutazione del potenziale che hanno coinvolto 112 risorse. Al contempo, l'Assessment Center di Orientamento, strumento volto a individuare le risorse da avviare a percorsi di sviluppo su ruoli di area quadri, ha coinvolto circa 700 risorse, in 121 sessioni. La quasi totalità di tali sessioni è stata dedicata alla ricerca, fra le risorse operative, dei "Talenti" aziendali (persone impegnate in attività operative, ma dotate di elevate potenzialità e motivazione).

La valutazione delle prestazioni di quadri e impiegati, supportata dal *Sistema Automatico di Congruenza*, ha avuto un ulteriore significativo sviluppo, sotto il profilo degli strumenti e sotto il profilo quantitativo, interessando circa 60mila persone (a fronte delle circa 56mila dell'anno precedente). La gamma dei comportamenti organizzativi osservati è stata aggiornata in relazione al nuovo modello dei Valori Aziendali, in modo tale da facilitare la massima coerenza tra