

Per quanto concerne i risultati commerciali acquisiti sul fronte web dal sito www.poste.it, gli stessi sono argomentati nel capitolo sui canali commerciali.

Posteshop SpA

Il 2009 registra un decremento dei ricavi e proventi delle vendite e delle prestazioni del 10,6% (59 milioni di euro nel 2009 contro 66 milioni di euro del 2008) e un decremento dei costi per beni e servizi dell'8,1% (57 milioni di euro nel 2009 contro 62 milioni di euro nel 2008). Nel complesso la gestione ha condotto a un risultato operativo negativo di 1,4 milioni di euro (0,9 milioni di euro positivi nell'esercizio 2008). Tali risultati, nonostante le numerose azioni di supporto commerciale condotte, riflettono il perdurare della crisi economica e il forte rallentamento dei consumi da parte della clientela.

Poste Link Scri

La gestione dell'esercizio ha condotto la Società a realizzare performance positive nonostante le avverse condizioni congiunturali. A tal riguardo, i ricavi delle vendite e delle prestazioni sono cresciuti del 63,8% (passando da 17,7 milioni di euro nell'esercizio 2008 a 29 milioni di euro nel 2009) e il risultato del periodo si attesta a 5,2 milioni di euro (1,7 milioni di euro nel 2008).

PosteMobile SpA

La gestione dell'esercizio, che risente della fase di start up, ha condotto a una crescita dei volumi di traffico e ad una conseguente buona dinamica dei ricavi delle vendite e delle prestazioni che passano da 37,5 milioni di euro del 2008 a 98,2 milioni di euro nel 2009. Analogamente alla crescita dei ricavi, il 2009 evidenzia un incremento dei costi per servizi, per lo più relativi all'acquisto del traffico telefonico, che passano da 47,2 milioni di euro del 2008 a 91,0 milioni di euro del 2009; nonché ai costi connessi alla fase di start-up.

L'esercizio chiude con un risultato negativo di 11,7 milioni di euro (6,8 milioni di euro a livello di Bilancio consolidato), in miglioramento rispetto al risultato dell'esercizio precedente (-16,1 milioni di euro nel 2008).

Il Patrimonio Netto è 2,3 milioni di euro (0,5 milioni di euro nel 2008). Nel corso dell'esercizio Poste Italiane SpA ha approvato un aumento di capitale di 13,5 milioni di euro a copertura perdite di esercizio e costituzione riserva straordinaria, interamente versati.

Poste Energia SpA

Nel corso del 2009 la Società ha conseguito ricavi per 72 milioni di euro (65,9 milioni di euro nel 2008); tali risultati hanno consentito di far fronte al maggiore fabbisogno energetico da parte del Gruppo, nonché di registrare una riduzione del costo medio di acquisto dell'energia. I costi della produzione passano da 65,6 milioni di euro del 2008 a 71,4 milioni di euro del 2009 e il risultato dell'esercizio è positivo per 0,4 milioni di euro (0,2 milioni di euro nel 2008).

5. CANALI COMMERCIALI

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

I canali di vendita e di contatto con la clientela Retail, PMI e Medium Enterprise sono presidiati dalla funzione Mercato Privati, mentre la funzione Clienti Affari (ridenominata nel corso dei primi mesi del 2010 Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni) è responsabile dello sviluppo delle attività commerciali della clientela Large Account e di una parte della Pubblica Amministrazione Locale in aggiunta ai clienti TOP e alla Pubblica Amministrazione Centrale.

5.1 RETAIL/PMI

Nel corso dell'esercizio l'Azienda ha intrapreso una serie di azioni finalizzate a perseguire una migliore relazione tra i servizi offerti e il target della clientela di riferimento mediante un'ulteriore specializzazione dei canali di contatto; ne sono un esempio la conversione degli Sportelli PosteBusiness alle attività tradizionali e l'incremento, all'interno di alcuni Uffici Postali, delle "corsie Postamat", corsie preferenziali riservate alla clientela titolare di conto corrente BancoPosta. Presso tali Uffici è stata inoltre avviata la dotazione di almeno uno sportello Postamat con TP Label³⁴ per consentire ai titolari di conto corrente BancoPosta di effettuare contemporaneamente anche le operazioni postali. Al 31 dicembre 2009 gli Uffici con corsia Postamat sono 2.491 (n. 1.057 al 31 dicembre 2008) per un totale di 3.434 sportelli dedicati ai correntisti bancoposta (n. 1.357 al 31 dicembre 2008).

Con riferimento invece alla rete PosteBusiness, che svolge un ruolo importante nello sviluppo dei risultati di vendita del segmento PMI, al 31 dicembre 2009 sono stati censiti circa 2,5 milioni di anagrafiche clienti e 675mila intestatari di PT-Business Card. Il canale PosteBusiness al 31 dicembre 2009 consta di 216 Uffici PosteBusiness e 295 il numero delle Aree dedicate.

Con l'intento di migliorare l'accoglienza presso gli Uffici e per valorizzare sempre più la presenza capillare sul territorio offrendo servizi di qualità, è stato potenziato il sistema di gestione delle attese (oltre 2600 installazioni attive a tutto il 2009) e sono stati installati circa 850 ATM; la rete complessiva su tutto il territorio nazionale è di circa 5500 ATM.

Infine, nel 2009 è stata portata a completamento l'estensione della rete *Self service*, avviata nel 2008 per un totale di circa 430 aree con *cash dispenser* evoluto, dove effettuare, tramite un chiosco multimediale, numerose operazioni senza doversi recare allo sportello (per es. pagamento bollettini premarcati, informazioni sul proprio conto, ricariche telefoniche) e anche oltre l'orario di chiusura dell'Ufficio Postale.

³⁴ Trattasi di un sistema di affrancatura composto da due moduli principali: una bilancia e una stampante che, collegate meccanicamente ed elettronicamente sono capaci di emettere etichette stampate con testo alfanumerico, grafica e bar code standard o bi-dimensionali.

5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Con l'obiettivo di presidiare i volumi postali dei grandi clienti e di incrementare le vendite di servizi innovativi è proseguito il rafforzamento delle attività di gestione e sviluppo della clientela in tutte le fasi del processo commerciale (pre-vendita, vendita e post vendita).

Lo sviluppo commerciale è stato portato avanti, sia attraverso la definizione di piani di azione ad hoc che partendo dall'analisi dei mercati ne hanno definito l'applicazione operativa sui clienti al fine di mantenere le quote di mercato e consolidare il fatturato, sia attraverso la comprensione delle esigenze del cliente, l'analisi dei processi interni e quindi la personalizzazione delle offerte, l'integrazione tra i processi amministrativi della Pubblica Amministrazione e i sistemi di pagamento BancoPosta.

Nell'ambito del cliente Pubblica Amministrazione nel corso del 2009 è mutato sensibilmente il contesto di riferimento. Infatti, gli obiettivi di efficienza e contenimento della spesa, oltre agli interventi straordinari a sostegno dell'economia, aprono nuove opportunità nell'area dei servizi integrati e per le iniziative di business *development*. In particolare, nell'esercizio sono stati sviluppati e in parte avviati quattro progetti che entreranno a regime a partire dal 2010:

- *PosteGov*, progetto che si pone come obiettivo l'erogazione dei servizi delle Pubbliche Amministrazioni, attraverso la multicanalità di Poste Italiane;
- *PosteSalute*, sistema coerente e integrato in grado di creare valore per le strutture sanitarie e i propri destinatari;
- *PosteCommerce*, evoluzione del servizio attuale verso una piattaforma di commercio elettronico "ibrida" e "multicanale", integrata con le funzionalità offerte dagli Uffici Postali e dal Postino Telematico, con i servizi di *mobile payment* e le piattaforme di *instant messaging*;
- *Polstrada*, creazione di una nuova sezione della Polizia Stradale dedicata alla gestione delle contravvenzioni generate da apparecchiature automatiche di rilevazione delle infrazioni.

Con l'obiettivo di acquisire nuove quote di mercato e mantenere le attuali difendendole dalla sempre maggiore presenza della concorrenza è stata consolidata l'attività del nuovo canale di vendita "Partnership ed intermediari". Lo sviluppo del nuovo canale è avvenuto, sia attraverso il presidio dei clienti che svolgono attività di consolidatori di volumi di lettere, sia attraverso nuovi accordi di partnership stipulati con agenzie pubblicitarie e operatori locali (stampatori) per lo sviluppo del *Direct Marketing*, e di partnership con alcune aziende tecnologiche per lo sviluppo dell'*Host to Host* e dei Servizi Digitali.

5.3 CONTACT CENTER E RETE INTERNET

Il Contact Center "Poste Risponde" rappresenta un punto di riferimento nella gestione della relazione con il cliente, a supporto delle funzioni di Business e delle società del Gruppo e opera in maniera complementare e/o integrata con gli altri canali dell'Azienda nell'erogazione di attività informative, promozionali e commerciali, nonché nella gestione delle attività di assistenza post-vendita.

Il canale propone soluzioni integrate e innovative a due mercati di riferimento, *captive* (75%) ed esterno (25%), gestendo annualmente circa 35 milioni di contatti.

Oltre alla gestione della relazione con i clienti in ambito finanziario, postale e internet, i principali servizi erogati a sostegno delle attività interne al Gruppo ineriscono: l'assistenza alla rete degli Uffici Postali per quesiti inerenti la normativa e il supporto all'operatività; l'assistenza post-vendita e l'ausilio agli Uffici Postali relativamente all'offerta di Poste Vita; il customer care per l'offerta di Poste Shop; l'assistenza alla rete vendita in relazione all'offerta di Poste Mobile.

Le iniziative che hanno maggiormente caratterizzato l'esercizio hanno riguardato, tra l'altro:

- i servizi di gestione della relazione con i clienti BancoPosta. In particolare, sono state sviluppate soluzioni a supporto di specifiche promozioni, sia in modalità automatica (es. "Piu' BancoPosta, Meno Spese"), sia con operatore (es. Conto BancoPosta "In Proprio") in maniera integrata e sinergica con gli altri canali commerciali;
- il Customer Care di Poste Mobile, che ha visto il consolidamento di un modello di gestione di azioni proattive nei confronti della clientela a sostegno di specifiche iniziative promozionali;

Con riferimento alle attività destinate al mercato della Pubblica Amministrazione è stata rinnovata l'iniziativa del Dipartimento delle Comunicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico per aiutare i cittadini interessati al passaggio al Digitale Terrestre.

Nell'ambito della convenzione con il Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze, sono proseguite le attività del Call Center "Carta Acquisti", a supporto dell'iniziativa per l'erogazione di informazioni e di assistenza inerenti al programma e alla carta.

Il canale commerciale web, attraverso il sito www.poste.it, continua a riscuotere notevole successo con oltre 4,8 milioni di clienti registrati (3,7 milioni a fine 2008). 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. La 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.

6. RISORSE UMANE

6.1 ORGANICO

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

Gruppo Poste Italiane

Organico stabile	Numero dei dipendenti ⁽¹⁾			
	Medio		Puntuale	
	2008	2009	31 dicembre 2008	31 dicembre 2009
Dirigenti	756	741	744	714
Quadri	14.148	14.703	14.477	14.539
Aree operative	130.149	129.616	129.517	126.705
Aree di base	5.326	6.206	6.248	6.164
Tot. unità tempo indeterminato	150.379	151.266	150.986	148.122
Contratti d'inserimento	144	139	171	79
Contratti di apprendistato	32	36	27	41
TOTALE	150.555	151.441	151.184	148.242
	Numero medio			
Organico flessibile	2008	2009		
Contratti di somministrazione	373	135		
Contratti a tempo determinato	5.539	2.621		
TOTALE	5.912	2.756		
TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE	156.467	154.197		

⁽¹⁾ Dati espressi in Full Time Equivalent.

Poste Italiane SpA

Organico stabile	Numero dei dipendenti ⁽¹⁾			
	Medio		Puntuale	
	2008	2009	31 dicembre 2008	31 dicembre 2009
Dirigenti	643	627	629	602
Quadri - A1	5.674	5750	5.686	5.663
Quadri - A2	7.701	8119	7.973	8.010
Livelli B, C, D	128.146	127487	127.469	124.520
Livelli E, F	5.242	6143	6.165	6.107
Tot. unità tempo indeterminato ^(**)	147.406	148.126	147.922	144.902
Contratti d'inserimento	78	98	111	60
Contratti di apprendistato	3	-	-	-
TOTALE	147.487	148.224	148.033	144.962
^(**) di cui:				
- Comandati	238	27	30	15
- Sospesi non retribuiti ^(***)	497	2096	377	2.063
- Distaccati c/o Società del Gruppo	103	120	115	103
	Numero medio			
Organico flessibile	2008	2009		
Contratti di somministrazione	185	9		
Contratti a tempo determinato	5.477	2560		
TOTALE	5.662	2.569		
TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE	153.149	150.793		

⁽¹⁾ Dati espressi in Full Time Equivalent

^(***) Variazione determinatasi con il passaggio al regime contributivo INPS in materia di maternità.

6.2 FORMAZIONE E RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Sostenere il business attraverso lo sviluppo, la condivisione e la replicabilità delle conoscenze e delle competenze, anche grazie all'uso dell'asset tecnologico, è stato l'obiettivo che ha guidato le scelte compiute in ambito formazione e comunicazione interna.

L'attività formativa condotta nel 2009 ha riguardato:

- la massimizzazione dell'utilizzo delle fonti di finanziamento disponibili; in particolare, il Fondo di solidarietà per il personale di Poste Italiane SpA, istituito presso l'INPS e i fondi interprofessionali – Fondimpresa e Fondirigenti – cui Poste accede a partire dal 2009. A tale riguardo sono stati condivisi con le Organizzazioni Sindacali 64 piani di formazione e addestramento, dedicati a tutte le aree aziendali e focalizzati su obiettivi di professionalizzazione e miglioramento dell'efficacia operativa;
- lo sviluppo della multimedialità e della multicanalità per supportare l'ulteriore crescita dell'e-learning;
- il supporto alla compliance per la diffusione di contenuti formativi connessi ad obblighi normativi. In particolare, è stato avviato il programma pluriennale di adeguamento delle competenze alla normativa MiFID (c.d. "Modello di servizio in ottica di appropriatezza").

Nel complesso il volume delle attività è stato di 319mila giornate/uomo (296mila nel 2008), di cui oltre 197mila erogate in aula (179mila nel 2008) e oltre 121mila in *e-learning* (117mila nel 2008), ripartite fra le diverse aree organizzative e i diversi livelli di inquadramento come indicato nelle seguenti tabelle:

PROGETTI IN AULA (gg/uomo)

	31-dic-08			31-dic-09			TOTALE	
	Livelli B-C-D-E-F	Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	Livelli B-C-D-E-F	Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	31-dic-08	31-dic-09
Servizi Postali	25.080	6.285	221	29.217	1.709	75	31.586	31.001
Servizi Finanziari	847	305	85	193	43	22	1.237	258
Mercato Privati/Clienti Affari	98.952	37.512	197	117.086	43.366	1.452	136.661	161.904
Funzioni Centrali	5.333	3.849	569	2.059	2.294	152	9.751	4.505
Totale	130.212	47.951	1.072	148.555	47.411	1.701	179.235	197.667

PROGETTI E-LEARNING (ore)

	31-dic-08			31-dic-09			TOTALE	
	Livelli B-C-D-E-F	Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	Livelli B-C-D-E-F	Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	31-dic-08	31-dic-09
Servizi Postali	10.097	1.911	-	35.164	730	10	12.008	35.904
Servizi Finanziari	454	150	1	3.152	645	12	605	3.809
Mercato Privati/Clienti Affari	659.842	151.625	76	711.699	118.875	58	811.543	830.632
Funzioni Centrali	11.643	5.315	60	1.613	1.661	38	17.018	3.312
Totale	682.036	159.001	137	751.628	121.911	118	841.174	873.657
Totale gg/uomo	94.727	22.083	19	104.393	16.932	16	116.830	121.341

Competenze professionali

I contenuti formativi nell'ambito dell'innovazione dei processi operativi sono stati principalmente destinati alle risorse delle aree logistica, informatica e staff. In particolare, oltre al continuo adeguamento delle competenze del personale dell'area logistica all'evoluzione degli impianti e dei processi, sono proseguiti i programmi di specializzazione sui temi del monitoraggio e della qualità. La formazione volta ad ampliare le competenze tecnologiche ha coinvolto non solo gli specialisti del settore, ma anche segmenti sempre più ampi della popolazione aziendale, in quanto l'evoluzione

stessa del business e delle attività di staff è sempre più correlata allo sviluppo dei servizi e delle infrastrutture informatiche.

L'offerta e-learning (circa 874mila ore erogate nell'anno) ha risposto ad esigenze di supporto al business e di *compliance* normativa. La distribuzione delle iscrizioni ha riguardato per il 32% i nuovi prodotti e servizi, per il 13% l'offerta Poste Mobile, per il 41% la normativa, per il 6% la "Collana ISVAP", per l'8% altri corsi.

Sono stati erogati nell'anno 27 tra nuovi corsi e percorsi di formazione on line che hanno coinvolto 112mila dipendenti, per un totale di quasi 756mila iscrizioni con una media di 7 corsi a persona. Oltre il 91% delle iscrizioni ha riguardato il personale degli Uffici Postali. Alla normativa MiFID sono stati dedicati due distinti corsi, differenziati per tipologia di destinatari, che hanno registrato 55mila iscrizioni. E' proseguita l'erogazione del programma di formazione in materia di sicurezza e prevenzione del rischio rapina. Particolare attenzione è stata inoltre prestata all'antiriciclaggio, nonché al tema del controllo e segnalazione delle operazioni potenzialmente sospette di *Market Abuse*, cui sono stati dedicati due specifici corsi, anch'essi differenziati per tipologia di destinatari.

Con riferimento al personale impiegato nel settore del Recapito, l'e-learning ha consentito di assicurare la tempestiva formazione di 12mila portalettere impegnati nelle attività di Messo Notificatore a seguito dell'aggiudicazione del relativo bando di gara.

Nell'ambito del programma aziendale di RSI il percorso formativo "Sistema di reinserimento delle risorse rientrate dopo un lungo periodo di aspettativa" ha visto la presenza di 223 persone alle 35 aule virtuali erogate nell'anno.

Per quanto attiene la comunicazione interna, sono state infine realizzate, tra l'altro, iniziative in tema di sicurezza sul lavoro, per favorire la diffusione della cultura della prevenzione e della consapevolezza del fenomeno infortunistico e di comunicazione del Vertice, attraverso l'organizzazione di appuntamenti ciclici con il management in modalità videocomunicazione.

Il percorso di crescita sostenibile in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), che viene annualmente rendicontato nel Bilancio Sociale, ha condotto l'Azienda, tra l'altro, alla prosecuzione delle attività di presidio in ambito comunitario delle tematiche afferenti le risorse umane, il telelavoro, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la formazione e lo sviluppo del personale.

Tra le principali iniziative rivolte ai dipendenti è proseguita la sperimentazione del telelavoro, che ha visto il consolidamento dei risultati raggiunti in termini di maggiore produttività rispetto alle prestazioni "stanziali" e recupero della presenza in servizio di circa il 30%. Il progetto di Inclusione Sociale ha inoltre previsto un canale privilegiato di accesso al telelavoro per i dipendenti in condizioni di disabilità o con gravi disagi personali e familiari.

6.3 GESTIONE DELLE RISORSE

Nel 2009 l'Azienda, al fine di valorizzare il patrimonio di conoscenze e competenze possedute dalle proprie persone, ha ritenuto fondamentale privilegiare i processi di *scouting* interno quale soluzione principale per soddisfare i propri fabbisogni e garantire, contestualmente, la motivazione e lo sviluppo delle risorse, offrendo loro la possibilità di accedere a percorsi di diversificazione e crescita professionale.

Il ricorso ad assunzioni dal mercato esterno è stato prevalentemente orientato:

- all'acquisizione di specifiche professionalità che per i loro contenuti specialistici erano difficilmente reperibili all'interno dell'Azienda;
- all'inserimento, attraverso stage della durata media di 12 mesi, di giovani talenti con elevato grado di

scolarità e potenziale di sviluppo.

In ambito Recapito sono state inserite circa 1200 persone in relazione agli Accordi con le Organizzazioni Sindacali del 13 gennaio 2006 e 10 luglio 2008.

Come di consueto l'Azienda si è avvalsa, per l'applicazione delle politiche di gestione, sviluppo e formazione del personale, del processo di valutazione delle prestazioni dei quadri e degli impiegati che ha coinvolto, nel 2009, circa 75mila persone valutate (circa 66mila nel 2008) e 5mila valutatori.

Il sistema di valutazione del potenziale con il metodo dell'*Assessment Center*, nel 2009, ha coinvolto: oltre 60 quadri, in 8 sessioni finalizzate a individuare risorse idonee a ricoprire ruoli a rilevante complessità gestionale; oltre 450 risorse di area impiegatizia, in 75 sessioni realizzate per individuare risorse da avviare a percorsi di sviluppo su ruoli di area quadri e circa 30 neoassunti laureati inseriti nel percorso di sviluppo negli Uffici Postali, in 4 sessioni per potenziare i ruoli di gestione operativa e commerciale.

Per quanto concerne le azioni di *compensation*, il 2009 ha visto l'applicazione di molteplici sistemi di incentivazione³⁵ e della politica meritocratica correlata alla valutazione delle prestazioni. I meccanismi di incentivazione adottati si differenziano per logiche di funzionamento e finalità oltre che per i target ai quali si rivolgono.

Ai sistemi strutturati di incentivazione, si affianca la politica meritocratica destinata a valorizzare in modo selettivo le performance di eccellenza, tenendo conto sia dell'equità retributiva interna, sia del confronto con il mercato esterno per i ruoli organizzativi di maggiore rilevanza.

Con particolare riferimento poi alle attività tipicamente commerciali svolte in ambito di Filiali, Aree Territoriali e Uffici Postali, nel 2009 è stata introdotta una nuova articolazione del sistema di incentivazione annuale in tre periodi quadrimestrali, che ha consentito, fermo restando l'elevata attenzione ai temi di eticità nei comportamenti verso il cliente, una maggiore flessibilità e focalizzazione sui risultati commerciali, garantendo inoltre al personale coinvolto un più tempestivo riconoscimento economico dei risultati raggiunti.

6.4 RELAZIONI INDUSTRIALI

Le attività di relazioni industriali hanno impegnato Azienda e Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) nella definizione di tematiche retributive, organizzative, contrattuali e sociali finalizzate a sostenere la fase di sviluppo e innovazione dell'Azienda, in coerenza con le esigenze di competitività derivanti dalla prossima liberalizzazione del mercato postale.

In relazione al percorso di modernizzazione già intrapreso nell'ambito dei criteri e dei meccanismi di incremento del salario variabile, si è conclusa la trattativa sul premio di Risultato relativo al quadriennio 2008–2010. La corresponsione del premio è correlata al raggiungimento di target di qualità, redditività ed efficienza in linea con gli obiettivi strategici individuati per il periodo di riferimento e nel quadro di una rafforzata connessione tra premi ed effettivi risultati territoriali. Forte attenzione è riservata alla penalizzazione dell'assenteismo, con conseguente valorizzazione dei recuperi per l'incentivazione della presenza e dell'assiduità in servizio.

³⁵ I sistemi di incentivazione in uso sono:

- MBO (Management by Objectives), strumento destinato ai manager ed è mirato a tradurre le scelte strategiche del Vertice in obiettivi specifici, chiari e misurabili di tipo economico-finanziario, di qualità, gestionali e di progetto. L'MBO misura e valorizza il contributo dei singoli manager al complessivo risultato aziendale raggiunto;

- l'Incentivazione commerciale, strumento dedicato alla rete di vendita attraverso il quale viene valorizzato il raggiungimento e il superamento del budget commerciale assicurando, nel contempo, la centralità della clientela in termini di soddisfazione e fidelizzazione;

- SIO (Sistema di Incentivazione per Obiettivi), meccanismo di valutazione e compensation che collega l'erogazione di un bonus economico alle performance individuali ed è rivolto a persone che ricoprono ruoli professionali di particolare rilievo e specializzazione ovvero ruoli manageriali connotati da una significativa e diretta operatività.

Sul versante organizzativo, sono proseguiti i confronti nell'ambito delle funzioni Mercato Privati e Servizi Postali nonché quelli relativi alle azioni a sostegno della manovra occupazionale.

Per quanto riguarda Mercato Privati, in data 16 luglio 2009 si è conclusa la trattativa sulla riorganizzazione, con la definizione di un importante accordo che ha determinato forti innovazioni del modello organizzativo in un'ottica di efficientamento e sviluppo del settore, come argomentato nel capitolo sull'Organizzazione.

Riguardo ai Servizi Postali sono state avviate le attività preliminari ad una profonda rivisitazione organizzativa che si propone principalmente di preparare il settore ad affrontare l'apertura del mercato e la piena concorrenza. In tal senso è stata costituita una specifica Commissione Tecnica, composta da esperti di parte aziendale e di parte sindacale, che ha approfondito tutti gli aspetti di processo relativi al recapito e più in generale alle attività connesse all'erogazione dei servizi postali. Le risultanze dei lavori della Commissione rappresentano il punto di partenza della fase di negoziazione conclusiva per la definizione dell'accordo.

Sempre in una logica di efficientamento e ottimale impiego delle risorse, è stata siglata, il 7 agosto 2009, un'intesa che ha previsto percorsi di mobilità professionale per risorse di livello D, C e B, applicate nelle strutture Corporate e BancoPosta di sede centrale, verso strutture di produzione.

In tema di contratti a termine (CTD) è proseguita l'applicazione delle previsioni relative agli accordi in materia di stabilizzazione. In particolare, a decorrere dal mese di luglio 2009, è stata data attuazione all'accordo del 10 luglio 2008 che ha prodotto significativi benefici di tipo economico legati ai piani di rientro sottoscritti individualmente dagli aderenti in sede di conciliazione e al decremento delle spese legali, nonché impatti di tipo gestionale, favorendo concretamente occasioni di sviluppo e valorizzazione del personale presente in Azienda.

A seguito del sisma che ha interessato la Regione Abruzzo, le Parti, nella comune volontà di promuovere iniziative di impegno sociale, hanno previsto, con specifici accordi, alcuni interventi a favore dei dipendenti che prestano la loro attività nelle aree colpite (tra gli altri, anticipazione del TFR e sospensione, a richiesta degli interessati, fino al 31 dicembre 2009, del pagamento delle rate dovute dagli aderenti all'accordo sui contratti a termine (CTD)). Le Parti hanno altresì esperito la procedura finalizzata alla richiesta della CIGO (Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria) "a zero ore" in deroga, per i dipendenti sospesi dall'attività a causa del sisma.

E' ripresa nel corso del 2009 l'attività di tutti gli Enti Bilaterali. In particolare, l'Ente Bilaterale per la Formazione e Riqualificazione del personale, attraverso il lavoro di approfondimento tecnico, ha supportato la definizione di numerose intese che hanno consentito di beneficiare dei finanziamenti erogati, sia dal Fondo Impresa, sia dal Fondo di Solidarietà.

Per quanto riguarda l'amministrazione del personale, nel corso del 2009 sono stati portati a compimento alcuni progetti finalizzati a realizzare una razionalizzazione e un'evoluzione sotto il profilo tecnologico di alcuni importanti processi. In particolare sono stati realizzati la gestione on line dell'assistenza fiscale e del cedolino paga.

Con riferimento ai Rapporti Associativi, il 30 luglio 2009 è stata rinnovata la convenzione di adesione a Confindustria e a 104 associazioni industriali territoriali. Sono stati quindi individuati i nuovi rappresentanti aziendali presso le associazioni territoriali ed è stato intrapreso un lavoro di sistematizzazione delle attività connesse alla gestione dei rapporti con il Sistema Associativo.

6.5 CONTENZIOSO DEL LAVORO

Il contenzioso del lavoro è stato caratterizzato da una sostanziale equivalenza tra i volumi delle controversie in tema di contratti a termine (CTD) (circa 2900 nuove cause a fronte delle circa 2300 del 2008) e delle controversie in altre materie, (circa 2600 tra cui circa 350 in materia di lavoro temporaneo-interinali/somministrati).

L'incremento delle cause CTD rispetto all'anno precedente è da ricondursi alle "attese" per la decisione della Corte Costituzionale³⁶, chiamata a giudicare la legittimità dell'art. 1 del D.Lgs. 368/01 (che costituisce l'attuale fonte di disciplina del contratto a termine), dell'art. 2 comma 1 bis dello stesso Decreto (che investe esclusivamente il settore postale) e dell'art. 4 bis del richiamato D. Lgs., introdotto dalla Legge n. 133/2008 c.d. manovra d'estate, che investe i soli giudizi di merito in corso alla data del 22 agosto 2008.

In ogni caso, pur permanendo sfavorevoli orientamenti da parte della giurisprudenza di merito, il tasso di soccombenza sui ricorsi pervenuti nel 2008 e andati in decisione nel 2009 si attesta sul 45% circa confermando la contrazione rispetto al precedente esercizio (50% nel 2008).

Per completezza occorre segnalare che nel mese di marzo 2010 il Parlamento ha approvato un articolato e complesso provvedimento legislativo in materia di lavoro. Tra le disposizioni ivi contenute ve n'è una che, da un lato, introduce termini di decadenza stringenti per chi intende attivare una controversia con riferimento a specifici istituti (licenziamento, trasferimento, contratto a termine) e, dall'altro, pone un tetto massimo al risarcimento spettante al lavoratore nel caso di "conversione giudiziaria" del contratto a tempo determinato.

Detta norma, una volta entrata in vigore, dovrebbe contribuire a disegnare un contesto di riferimento più chiaro su questa complessa materia che ha avuto negli ultimi anni un impatto significativo, sia sulla gestione, sia sui risultati economici dell'Azienda.

Infine, in ordine alle controversie in materia di "lavoro flessibile" (lavoro interinale/somministrazione) l'Azienda è stata citata in causa nell'esercizio da 356 ricorrenti (525 le cause nel 2008) con un tasso di soccombenza attestato intorno al 68%.

³⁶ La Corte Costituzionale ha depositato la propria decisione in data 14 luglio 2009. Il Giudice delle Leggi ha ritenuto costituzionalmente legittimi gli artt. 1 e 2 comma 1 bis del D.Lgs. 368/01 giudicando invece non conforme alla Carta Costituzionale la disposizione contenuta nell'art. 4 bis del medesimo D.lgs. 368/01. La caducazione di quest'ultima norma peraltro non investe profili relativi alla legittimità delle causali in base alle quali sono stati attivati i CTD da parte della Società, bensì le sole conseguenze sanzionatorie (indennizzo in luogo del risarcimento del danno oltre che della riammissione in servizio) riconducibili ai soli giudizi di nullità dei termini pendenti alla data del 22 agosto 2008.

7. INVESTIMENTI

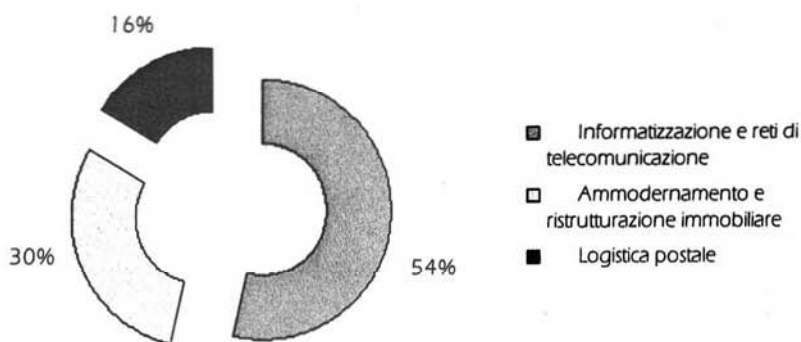
(milioni di euro)	2007	2008	2009
Immateriali	153	197	185
Materiali	396	439	269
Totale Investimenti Industriali	549	636	454
Partecipazioni	18	18	17
Totale Investimenti	567	654	471

7.1 PARTECIPAZIONI

Relativamente alle società partecipate, nel corso dell'esercizio è proseguito, sia il processo di sviluppo delle nuove iniziative, sia il consolidamento delle attività complementari ai processi di business (postali, finanziari e assicurativi) e le risorse investite nel corso del 2009 sono riferite a versamenti in conto capitale sociale a favore di PosteMobile SpA (13,5 milioni di euro) e di Mistral Air Srl (3 milioni di euro).

7.2 INVESTIMENTI INDUSTRIALI

Il grafico che segue evidenzia la ripartizione percentuale degli investimenti industriali ripartiti per macro aree di intervento.



7.2.1 INFORMATIZZAZIONE E RETI DI TELECOMUNICAZIONE

In continuità con la strategia che ha caratterizzato l'Azienda e il Gruppo negli ultimi anni, sono proseguite le attività in ambito ICT (*Information & Communication Technology*) miranti a perseguire una politica di integrazione tra tutti i segmenti di business e di diversificazione dell'offerta.

È stata potenziata nell'anno la capacità di controllo della Service Control Room (sala di controllo dei sistemi e dei servizi erogati) attraverso l'estensione del monitoraggio in *real time* a 14 nuovi servizi (che passano così dai 47 servizi del 2008 a 61 del 2009); lo sviluppo di specifici strumenti di simulazione e di analisi del funzionamento e l'integrazione del monitoraggio del nuovo sistema di sportello SDP (Service Delivery Platform). Il progetto SDP prevede il rifacimento

dell'attuale sistema di sportello tramite la realizzazione di una piattaforma multicanale sulla quale veicolare tutti i canali distributivi di Poste Italiane. Nel corso del 2009 sono stati attivati 148 Uffici Postali con l'infrastruttura SDP.

Lo sviluppo dell'infrastruttura applicativa corporate e business per la gestione integrata delle informazioni su clienti/prodotti a servizio dei diversi business aziendali è altresì garantita dal proseguimento delle iniziative di informatizzazione dei servizi di Customer Relationship Management (CRM) ed Enterprise DataWarehouse (EDWH). In ambito CRM sono stati effettuati interventi di gestione integrata delle informazioni relative alla clientela relativamente ai prodotti Conto BancoPosta In Proprio e BancoPosta Più, volti al contempo a migliorare il servizio offerto e ridurre i costi per l'Azienda. Per quanto concerne l'EDWH è proseguita l'evoluzione del sistema di gestione della base dati integrata funzionale, tra l'altro, a supportare l'integrazione e il monitoraggio dei processi commerciali, gestionali e di marketing. Sempre con riferimento all'infrastruttura applicativa, è proseguita l'attività di ampliamento dei servizi di gestione documentale DMS (Document Management System) che garantisce ad esempio la gestione della documentazione necessaria per l'automazione dei processi di vendita e contrattualizzazione gestiti dal sistema CRM, i servizi a sostegno del piano di semplificazione del rilascio delle informazioni agli operatori degli Uffici Postali, l'integrazione con la nuova piattaforma di sportello SDP).

Nell'area dei servizi finanziari e assicurativi le attività dell'esercizio sono state finalizzate all'evoluzione delle piattaforme applicative di supporto all'erogazione dei prodotti e servizi, agli adeguamenti degli obblighi normativi nazionali e internazionali, all'efficientamento delle soluzioni operative esistenti. In particolare, è stata aggiornata la piattaforma di Corporate Banking BPIOL; è stata attivata la carta di prelievo sui libretti di risparmio nominativi; sono state realizzate nuove tipologie di carta elettronica quali la Postepay Twin ed è stato attivato, in versione prototipale, il servizio di fatturazione elettronica, che ha consentito la trasmissione e la ricezione delle prime fatture elettroniche via web fra alcuni clienti.

Nell'ambito del progetto di Evoluzione della Rete di Telecomunicazioni, è stata estesa a circa 2mila Uffici Postali la tecnologia VoIP (Voice Over IP) ed è stata realizzata l'infrastruttura *multicast*³⁷ sulla rete della sede direzionale di Roma, che permette il collegamento in *streaming*³⁸ video di tutte le postazioni di utenti per la fruizione di eventi multimediali. Sul fronte delle attività di informatizzazione del parco tecnologico è infine proseguito l'aggiornamento delle dotazioni hardware e software degli Uffici Postali e Direzionali mediante l'installazione di oltre 50mila apparati tra personal computer, stampanti, lettori assegni, ecc. ed è stato attivato il programma di informatizzazione dell'area recapito e logistica mediante l'installazione di oltre 35mila apparati tra macchine affrancatrici, terminali ai portalettere, ecc..

7.2.2 AMMODERNAMENTO E RISTRUTTURAZIONE IMMOBILIARE

Al fine di sostenere lo sviluppo della rete degli Uffici Postali, migliorando la localizzazione dei punti vendita in relazione alla domanda di mercato e adeguando gli Uffici alle esigenze funzionali, commerciali e operative, sono proseguite le attività di ammodernamento e ristrutturazione immobiliare degli Uffici Postali. Le attività progettuali, finalizzate all'applicazione delle nuove strategie di presidio del territorio mirate ad accrescere le attività di relazione e garantire l'ottimale funzionamento delle infrastrutture, hanno riguardato lavori in 160 Uffici Postali.

Nell'ambito del processo di riorganizzazione del settore recapito, come argomentato nei capitoli che precedono, sono stati riprogettati secondo le linee guida del nuovo progetto di innovazione del recapito postale e avviati 853 Centri di Distribuzione su un totale di 932 previsti nell'ambito dell'intero progetto.

³⁷ Con il termine *Multicast* si indica la distribuzione simultanea di informazione verso un gruppo di destinatari.

³⁸ Il termine *streaming* identifica un flusso di dati audio/video trasmessi da una sorgente a una o più destinazioni tramite una rete telematica. Questi dati vengono riprodotti man mano che arrivano a destinazione.

Sono altresì proseguite le attività di restauro conservativo degli edifici storici, di ristrutturazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare aziendale e di adeguamento alle normative vigenti.

7.2.3 LOGISTICA POSTALE

Nel corso del 2009 è proseguito il processo di ottimizzazione e reingegnerizzazione della rete logistica attraverso iniziative progettuali che mirano, tra l'altro, al consolidamento della rete logistica, all'evoluzione tecnologica dei processi e dei prodotti e servizi, all'efficientamento delle reti di trasporto.

In particolare, sono proseguite le attività di razionalizzazione dei bacini logistici di raccolta e distribuzione con l'accentramento delle attività produttive nei Centri di Meccanizzazione Postale. La razionalizzazione dei bacini logistici, argomentata nel capitolo sull'Organizzazione, ha consentito una riduzione dei centri manuali che svolgono attività di smistamento (CP) che passano dai 41 del 2008 a 35 centri a tutto il 2009. Per effetto della riduzione della componente manuale delle fasi di lavorazione è oggi possibile ripartire in maniera completamente meccanizzata, direttamente in "mazzetti" per i portalettere, circa 10 milioni di pezzi medi giornalieri.

È progredito il percorso di potenziamento dell'assetto impiantistico/produttivo dei siti industriali che, tramite l'installazione di nuovi impianti e/o aggiornamento tecnologico di quelli già in esercizio, consentirà di ottimizzare le allocazioni produttive, incrementare il livello di meccanizzazione, migliorare l'efficienza del processo produttivo "end to end" e abilitare l'erogazione di nuovi prodotti/servizi a valore aggiunto.

Al fine di attivare strategie di valorizzazione e re-impiego del personale e di contenimento dei costi, nel corso del 2009, sono stati attivati 11 dei Centri Servizi di Codifica remota (CSC) presso i nodi del network logistico³⁹. L'obiettivo del progetto è quello di dotare i centri della rete non automatizzati di infrastrutture civili, impiantistiche e tecnologiche che abilitino il decentramento delle attività di videocodifica attualmente allocate nei siti industriali automatizzati (CMP), consentendo di aumentare la qualità del servizio fornito.

Ulteriori iniziative caratterizzanti il 2009 hanno riguardato l'efficientamento delle reti di collegamento, sia a livello nazionale, sia locale (ALT) anche per effetto dell'affidamento delle attività di trasporto agli accollatari.

³⁹ I siti di destinazione sono: Teramo, Messina, Pesaro Urbino, Vercelli, Ascoli Piceno, Rimini, Grosseto, Alessandria, Campobasso, Agrigento, Bolzano.

8. AMBIENTE

Poste Italiane predispone annualmente il proprio Bilancio Sociale in cui sono, fra l'altro, illustrate le attività e i risultati conseguiti dall'Azienda nel campo della Sostenibilità economica, sociale e ambientale. Relativamente a quest'ultimo tema si ritiene comunque utile, anche ai fini della presente relazione, rappresentare sinteticamente alcune delle principali iniziative realizzate nel 2009.

Il percorso di sostenibilità ambientale tracciato in Poste Italiane considera l'"Ambiente" come l'ecosistema nel quale l'Azienda opera e su cui impatta nello svolgimento della propria attività quotidiana. Le dimensioni organizzative e i numeri operativi fanno assumere un impegno costante e quotidiano su tutto il sistema Paese, un impegno declinato nello sforzo di razionalizzazione del consumo di energia e di tutela dell'ambiente. In questo contesto si colloca la creazione della funzione di Energy Management della Capogruppo che, in sinergia con Poste Energia SpA, ha avviato un percorso di presidio sull'utilizzo degli asset energetici finalizzato al contenimento dei consumi e alla conseguente riduzione degli impatti ambientali in termini di gas serra prodotti.

In particolare, Poste Energia, oltre a gestire la fornitura di alcune società del Gruppo con rilevanti prelievi elettrici, ha provveduto al consolidamento degli approvvigionamenti e alla diversificazione delle modalità di acquisto di energia elettrica che ha consentito di ottenere prezzi significativamente più bassi. L'attenzione riservata alle politiche ambientali ha spinto, inoltre, l'Azienda a privilegiare l'acquisto di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili certificata R.E.C.S. (Renewable Energy Certificate System), consentendo così di passare dall'8% del 2008 al 45% del 2009, con un abbattimento della produzione di CO₂, riferibile al perimetro del settore immobiliare, del 28%.

In ambito trasporti è proseguito l'impegno del Gruppo attraverso due linee d'intervento: l'introduzione di ulteriori veicoli elettrici e ibridi da un lato e l'utilizzo di veicoli a doppia alimentazione (benzina/metano) dall'altro.

La composizione della flotta di veicoli aziendali è mutata per effetto dell'introduzione di circa 400 automezzi a fronte di una dismissione dei motomezzi e dell'incremento del numero dei veicoli elettrici (108 quadricicli elettrici e ibridi introdotti nel 2009) utilizzati per le attività di recapito nei centri storici di alcune città italiane tra cui Roma, Milano, Bologna e Torino. Tali veicoli sono stati impiegati con l'intento di estendere la sperimentazione connessa al progetto Green Post e, a luglio, sono stati messi a disposizione dell'organizzazione del G8 tenutosi a L'Aquila. È stato inoltre creato il sito internet www.greenpostproject.eu (gestito da Legambiente) con la finalità di promuovere il progetto a livello europeo e di coordinare le attività dei partner attraverso lo scambio di informazioni e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività, nonché con l'obiettivo di dare maggiore consapevolezza pubblica sulle questioni ambientali e in particolare sulla diffusione dei veicoli elettrici/ibridi. Dalla valutazione delle emissioni di CO₂, condotta utilizzando i fattori di emissione tipici di ciascuna tipologia di carburante, non è emerso un importante scostamento rispetto all'anno precedente: il totale delle emissioni di CO₂ nel 2009 ammonta a 83.622 tonnellate (83.456 tonnellate nel 2008).

9. FATTI DI RILIEVO SUCCESSIVI AL 31 DICEMBRE 2009

Non vi sono eventi di rilievo successivi al 31 dicembre 2009.

Accadimenti minori intervenuti dopo la data di riferimento del bilancio sono descritti negli altri paragrafi della Relazione.

10. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

La difficile e complessa congiuntura economica, la crisi dei mercati finanziari, l'evoluzione in atto nel sistema postale e una concorrenza sempre più accesa in tutti i settori in cui il Gruppo opera richiedono un'assoluta attenzione nell'elaborazione delle scelte strategiche di Poste Italiane, volte da un lato a incrementare la capacità competitiva del Gruppo, attraverso soluzioni di avanguardia dal punto di vista organizzativo e tecnologico, dall'altro ampliando il portafoglio d'offerta con servizi innovativi, capaci di soddisfare le nuove esigenze della clientela.

L'ulteriore contrazione del mercato dei Servizi Postali, attesa per il 2010, e il rafforzamento della pressione competitiva, anche in prospettiva della completa liberalizzazione del settore, condurrà il Gruppo a compiere scelte che mirano a presidiare i ricavi e i volumi di posta tradizionale, a diversificare l'offerta mediante lo sviluppo di nuovi servizi in linea con le esigenze della clientela, ad aumentare l'efficienza operativa in tutte le fasi di accettazione, smistamento, trasporto e recapito, a migliorare i livelli di qualità effettiva e percepita.

In particolare, le attività saranno orientate allo sviluppo di servizi caratterizzati da tempistiche operative sempre più coerenti con le esigenze del mercato, servizi a valore aggiunto, *tracking* e rendicontazione evolute, servizi di posta ibrida. Sarà sviluppata la nuova offerta di servizi di Posta non Indirizzata per rispondere in modo specifico alle diverse necessità della domanda, con possibilità di includere servizi a valore aggiunto che completino e ne arricchiscano il recapito.

L'offerta di Direct Marketing evolverà invece per cogliere le opportunità di integrazione con i servizi di *targeting* e con i nuovi media digitali, internet e mobile.

Per supportare l'innovazione del business anche dal punto di vista organizzativo, proseguiranno gli investimenti sulla riorganizzazione della rete di recapito e sull'adozione di nuove soluzioni tecnologiche nel servizio di consegna.

Per il comparto dei trasporti, sono in programma azioni volte a garantire il miglioramento dell'efficienza assicurando il corretto equilibrio tra livelli di servizio e costi di esercizio, senza trascurare i temi ambientali e della sicurezza.

Il Programma filatelico del 2010, oltre alle consuete serie legate ai diversi cicli tematici, contemplerà emissioni di elevato impatto commerciale dedicate a personaggi avvenimenti e manifestazioni di rilievo quali: l'emissione dedicata al 150° anniversario della spedizione dei Mille, il francobollo commemorativo di Giorgio Perlasca nel centenario della nascita, di Michelangelo Merisi detto "Il Caravaggio" nel IV centenario della morte e di Joe Petrosino nel 150° anniversario della nascita.

Nell'ambito dei Servizi Postali di Corriere Espresso e Pacchi il Gruppo sarà impegnato, oltre che in una politica di contenimento dei costi operativi, a rafforzare il posizionamento sul mercato domestico attraverso una maggiore flessibilità del portafoglio di offerta. In tale ottica sono previsti: la conclusione delle attività propedeutiche al lancio del servizio Pacco Voluminoso; il lancio della Pay pack, la nuova Carta Prepagata con cui sarà possibile caricare un importo spendibile sui servizi di corriere espresso in alternativa ai carnet prepagati attualmente in uso; l'attivazione di una nuova opzione che consentirà di effettuare on line i pagamenti delle tariffe di spedizione e degli altri servizi accessori per Postacelere1 plus, Paccocelere1 plus e Paccocelere 3; l'ampliamento dell'offerta per i clienti Home Box con l'attivazione del servizio web per la stampa e la consultazione dell'esito delle spedizioni, l'estensione del sistema di tracciatura "end to end" sui prodotti pacchi.

Nel comparto dei Servizi Finanziari, nel mese di dicembre 2009 è stato lanciato operativamente il nuovo conto dedicato alla clientela consumer, "BancoPosta Più", il cui avvio commerciale avverrà progressivamente nella prima parte dell'anno 2010. L'offerta ha l'obiettivo di acquisire e fidelizzare la clientela generando vantaggi per i clienti che scelgono BancoPosta quale banca di prima relazione. Grazie al possesso e utilizzo di prodotti accessori al conto