

#### 4.3.2 RISULTATI

Le conseguenze della crisi economica e finanziaria in atto si sono riflesse negativamente anche sul mercato assicurativo vita che evidenzia un'inversione del trend di crescita conseguito nel corso biennio precedente registrando, nel 2011, una flessione di circa il 25% della nuova produzione tanto per i prodotti tradizionali di Ramo I, quanto per i prodotti a più elevato contenuto finanziario. In tale contesto, Poste Vita ha conseguito un importante risultato, con una produzione che ammonta complessivamente a 9.514 milioni di euro<sup>31</sup> (9.501 milioni di euro di premi emessi nel 2010) e che consente alla Compagnia di incrementare ulteriormente la propria quota di mercato che passa dal 10,8% del 2010 al 12,8% nel 2011. Tali significative performance attengono prevalentemente la commercializzazione di prodotti tradizionali, che ammontano a circa 8,2 miliardi di euro, in crescita del 26% rispetto ai 6,5 miliardi di euro del 2010, anche grazie ai positivi risultati conseguiti dalla vendita del nuovo prodotto "Cedola" e ai positivi andamenti del prodotto "Poste Previdenza Valore". Per contro, stante la situazione di incertezza e volatilità dei mercati finanziari, la produzione di Ramo III si è attestata su 1,3 miliardi di euro in flessione rispetto ai 2,9 miliardi di euro del 2010.

Positivi risultati si sono registrati nel mercato della previdenza, in cui la Compagnia ha consolidato nell'anno la propria leadership raggiungendo, con 108mila nuove adesioni di piani pensionistici (PIP), il 32,7% del totale del mercato specifico.

In conseguenza delle dinamiche commerciali le riserve tecniche, calcolate analiticamente per ogni contratto in osservanza delle leggi in materia e sulla base di appropriate assunzioni attuariali, ammontano complessivamente a 47,8 miliardi di euro<sup>32</sup>, registrando una crescita dell'11% rispetto ai 43,2 miliardi di euro del 2010. In particolare, le riserve tecniche dei Rami Danni e Vita sono 38,3 miliardi di euro (32,4 miliardi di euro nel 2010) con un'incidenza dell'80% sulle riserve complessive. Sono costituite per far fronte a tutti gli impegni della Compagnia e includono la riserva matematica per 37,8 miliardi di euro (32 miliardi di euro nel 2010), la riserva per somme da pagare per 342 milioni di euro (332,5 milioni di euro nel 2010) e altre riserve tecniche per 90 milioni di euro (88 milioni di euro nel 2010).

Le riserve tecniche costituite a fronte di prodotti di Ramo III ammontano complessivamente ad 9,5 miliardi di euro in calo rispetto ai 10,7 miliardi di euro di inizio anno per effetto della minor produzione conseguita nell'esercizio.

Con riferimento ai prodotti "infortuni e malattie", le riserve tecniche ammontano a 2,4 milioni di euro (3,5 milioni di euro nel 2010).

Complessivamente gli attivi delle gestioni separate e del patrimonio libero sono passati dai 32,8 miliardi di euro di inizio anno agli attuali 38,6 miliardi di euro investiti prevalentemente in titoli di stato (79% del portafoglio) e in obbligazioni "corporate" di elevato standing (14%), con una componente immobilizzata di circa il 61% del portafoglio di cui il 52% riferito a titoli di stato, il 6% a quote di OICVM a capitale garantito e il residuo 3% a obbligazioni "corporate".

Gli investimenti di Classe D ammontano, a fine esercizio, a 9,4 miliardi di euro (10,8 miliardi di euro a fine 2010), di cui 5,4 miliardi di euro riferiti a obbligazioni strutturate utilizzate a copertura di prodotti di tipo "Index Linked" e in quote di fondi comuni utilizzati a copertura di prodotti di tipo "Unit Linked" per i quali Poste Vita non offre alcuna garanzia di

<sup>31</sup> Di cui 9.509 milioni di euro relativi alla Gestione Vita e 5 milioni di euro afferenti alla Gestione Danni, entrambi al lordo dei premi ceduti in riassicurazione.

<sup>32</sup> A livello consolidato tali riserve ammontano a 44,3 miliardi di euro in quanto tengono conto delle passività differite verso gli assicurati determinate in applicazione del metodo dello *shadow accounting* il quale, a partire dal Bilancio 2011, si basa sul rendimento prospettico di ogni Gestione separata, tenendo conto di un ipotetico realizzo delle plusvalenze e minusvalenze latenti lungo un orizzonte temporale coerente con le attività e passività presenti in portafoglio. L'ipotesi di un realizzo istantaneo delle minusvalenze e delle plusvalenze, utilizzata nei precedenti esercizi non è più adottata a partire dall'esercizio 2011 in quanto basata su ipotesi non realistiche che, pur accettabili in condizioni di modesta volatilità dei valori di mercato, genera risultati non appropriati in una situazione eccezionale quale quella attuale.

capitale o di rendimento minimo e 4,0 miliardi di euro costituiti da strumenti finanziari a copertura di prodotti di tipo "Index Linked" per i quali, la Compagnia presta una garanzia diretta del rimborso del capitale e dell'eventuale rendimento minimo garantito al cliente.

Allo scopo di dotare la Compagnia di adeguati mezzi patrimoniali per sostenere la crescita attesa e di prevenire al tempo stesso tensioni nei livelli del margine di solvibilità stante l'acuirsi della crisi strutturale del sistema finanziario internazionale e il perdurare di una situazione di elevata volatilità dei mercati finanziari, nel corso del 2011 Poste Italiane SpA ha sottoscritto un aumento di capitale sociale per 305 milioni di euro.

Alla luce di quanto esposto, l'utile netto ammonta a 80,3 milioni di euro e tiene conto anche degli effetti conseguenti le novità normative in materia fiscale per le Compagnie di assicurazione che hanno visto da un lato l'incremento dell'aliquota IRAP al 5,9% (Decreto "Milleproroghe"), dall'altro l'introduzione (Decreto "Salva Italia") del cosiddetto "ACE" (aiuto alla crescita economica) un meccanismo che prevede invece un'agevolazione fiscale mirata alla raccolta di capitale a rischio, per favorire la patrimonializzazione delle imprese.

Per quanto attiene la controllata *Poste Assicura*, nel corso del 2011 è stato lanciato il prodotto *Postaprotezione Domani* che offre al cliente che è anche aderente al piano individuale pensionistico *Postaprevidenza Valore* di *Postevita SpA* la garanzia di "continuità di versamento dei contributi previdenziali" in caso di infermità o di perdita di lavoro. Sono stati anche sviluppati ad hoc due prodotti *corporate* in base a specifiche esigenze di copertura richieste da società appartenente al Gruppo Poste. Tali prodotti relativamente al ramo Responsabilità Civile Generale sono stati realizzati con il supporto fondamentale della riassicurazione.

Nel complesso, l'attività commerciale della Compagnia è stata indirizzata allo sviluppo di una raccolta bilanciata fra le linee prodotto (Beni, Persona e Credito), indirizzata alla copertura dei principali bisogni della propria clientela, anche in considerazione dell'attuale congiuntura macroeconomica. Sono stati collocati nell'anno circa 268mila nuovi contratti con premi contabilizzati complessivamente per 42,8 milioni di euro (24,7 milioni di euro nei nove mesi di attività del 2010) che, unitamente a un positivo andamento della gestione finanziaria, hanno consentito il conseguimento di un risultato positivo di 796mila euro (765mila euro di risultato netto negativo a fine 2010).

## 4.4 ALTRI SERVIZI

Il segmento Altri Servizi accoglie attività complementari svolte da Poste Italiane e attività esercitate da alcune società del Gruppo (BancoPosta Fondi SpA SGR, PosteMobile SpA e Consorzio per i servizi di telefonia Mobile SpA, Europa Gestioni Immobiliari SpA, Postecom SpA, PosteShop SpA e Poste Energia SpA.).

Inoltre, a partire dal 2010 Poste Italiane è tra i fondatori e promotori della Fondazione, non a scopo di lucro, Global Cyber Security Center.

### 4.4.1 OFFERTA COMMERCIALE

#### Poste Italiane SpA

##### Servizi al cittadino

Poste Italiane prosegue nello sviluppo di nuove iniziative che qualificano la propria rete Sportello Amico come punto d'incontro tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini, nonché come partner per la gestione di funzioni amministrative delegabili così da rendere più veloce e semplice l'accesso ai procedimenti amministrativi. In particolare, nel corso del 2011 è stato completato il rilascio di nuovi servizi in ambito sanitario, tra cui il pagamento dei ticket in tempo reale (avviato nel mese di luglio con la ASL Firenze 10), grazie al quale il cittadino può effettuare il pagamento delle prestazioni offerte dalle strutture convenzionate, ottenendo una ricevuta fiscale prodotta direttamente dalla struttura sanitaria. Tali iniziative si qualificano per il forte valore sociale e coniugano l'applicazione di tecnologie avanzate con un originale modello di servizi al cittadino.

Per quanto concerne i servizi già a regime, ne è continuata nel 2011 l'estensione a nuove amministrazioni pubbliche: a fine anno, dieci amministrazioni (fra comuni, aziende sanitarie locali e amministrazioni centrali) erano operative nell'erogazione di servizi in tempo reale tramite la rete "Sportello Amico" di Poste Italiane.

#### BancoPosta Fondi SpA SGR

BancoPosta Fondi è la società del Gruppo Poste Italiane che svolge le attività riferibili agli OICR - Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (istituzione, promozione e gestione dei fondi BancoPosta e commercializzazione dei fondi di terzi) ed al servizio di Gestione di Portafogli individuali.

Con riferimento agli OICR, nel 2011 sono stati lanciati due nuovi fondi comuni di investimento di proprietà, di tipo obbligazionario a distribuzione di proventi di tipo "Buy&hold" con collocamento a campagna. In data 19 luglio 2011, a seguito delle modifiche apportate al Regolamento, è stato riaperto il collocamento del fondo BancoPosta CentoPiù con il nuovo nome di BancoPosta Liquidità Euro la cui gestione è affidata a BancoPosta Fondi SGR.

Con effetto 1° luglio 2011 è entrata in vigore la nuova disciplina fiscale dei fondi comuni di investimento di diritto italiano (conversione in Legge del D.L. n. 225 del 29 dicembre 2010 c.d. Decreto Milleproroghe). Il sistema di tassazione sul risultato "maturato" in capo ai fondi comuni d'investimento di diritto italiano è stato abrogato e sostituito da un regime di tassazione per "realizzo" in capo ai partecipanti. La Società, in relazione all'entrata in vigore della nuova disciplina fiscale, ha posto in essere i necessari interventi di natura operativa e informativa.

#### PosteMobile SpA

PosteMobile è un operatore mobile virtuale MVNO (Mobile Virtual Network Operator) che opera nel settore delle telecomunicazioni come "Fornitore Avanzato di Servizi" (Enhanced Service Provider) su rete mobile.

Nel corso del 2011 la Società ha continuato ad affermarsi nel mercato MVNO risultando detentrici di oltre il 50% delle linee complessivamente presenti in Italia; di fatto PosteMobile, all'interno di un contesto di riferimento fortemente

competitivo, ha focalizzato il proprio impegno nel mantenere e rafforzare la "strategia del valore", sviluppando iniziative promozionali in acquisizione che hanno favorito, sia le acquisizioni con portabilità del numero (MNP - *Mobile Number Portability*), sia le acquisizioni di clienti ad "alto valore". A fine 2011 la base clienti ha superato i 2 milioni di linee (1,7 milioni a fine 2010), di cui oltre 1,9 milioni consumer e oltre 120mila business. Le SIM vendute nell'anno ammontano a quasi 806mila, di cui 750mila consumer e oltre 55mila business (724mila SIM consumer e 52mila business vendute nel 2010).

Tale strategia è stata perseguita anche attraverso una rivisitazione del portafoglio di offerta che ha introdotto per la clientela consumer alcune importanti novità, tra cui le offerte di piani tariffari a canone con costo fisso e meccanismo di rinnovo settimanale (piani "30 e Lode" e "60 e Lode") nonché piani tariffari in abbonamento (piani "0 Pensieri Small" e "0 Pensieri Medium").

E' proseguito poi, come sopra anticipato, il percorso di arricchimento dell'offerta di servizi a valore aggiunto che continua ad assumere un ruolo centrale nel posizionamento di PosteMobile. In particolare, il 2011 ha visto il lancio del PosteMobile Store che consente, anche in versione aperta all'accesso in Wi-fi, il *downloading* di numerosi contenuti e applicativi digitali, tra cui l'applicazione "Pago Bollettino" per il pagamento tramite *barcode* di bollettini pre-marcati, segnando un nuovo passo di PosteMobile nell'impegno di integrazione dei servizi di telecomunicazione con i servizi finanziari e postali. A tale riguardo, nell'ambito dei servizi di pagamento fruibili in tecnologia mobile, il numero delle transazioni finanziarie effettuate dai clienti PosteMobile nell'anno è stato di 18,7 milioni di transazioni (12,3 milioni nel 2010, +52%), di cui 7,0 milioni relative a transazioni di natura dispositiva (5,1 milioni nel 2010 +38%). Il valore delle transazioni ha raggiunto i 198 milioni di euro, in crescita rispetto ai 138 milioni di euro registrati nell'anno precedente. Sul fronte della vendita dei prodotti, si è distinta l'opzione "Telefono X Tutti" che consente l'acquisto di un nuovo cellulare con il pagamento di un contributo iniziale alla consegna e il restante importo suddiviso in 24 rate mensili. Tale opzione è disponibile sia per i clienti ricaricabili, a partire da settembre, sia per i clienti in abbonamento dal mese di dicembre.

Con riferimento all'offerta dedicata al mercato business, il 2011 è stato caratterizzato da una forte focalizzazione sul segmento SOHO (*Small Business Home Business*) con offerte di tipo prepagato nonché sulle offerte in *bundle*. Il mercato nel suo complesso ha riconosciuto i vantaggi di questo modello d'offerta che, pur anticipando le spese del traffico telefonico, consente un maggior controllo della spesa e una notevole riduzione dei costi fissi associati a ciascuna SIM aziendale.

Infine, nel mese di aprile 2011 si è perfezionata la cessione del ramo d'azienda della "Rete TLC" da Poste Italiane SpA a PosteMobile SpA al fine di assicurare la gestione e lo sviluppo degli *asset* di telecomunicazione, mobile e fissa, secondo modalità integrate e sinergiche. A tale riguardo il 2011 è stato caratterizzato da un'attività di presa in carico e razionalizzazione organizzativa del servizio, con l'obiettivo di individuare e implementare le possibili ottimizzazioni e sinergie con l'infrastruttura esistente.

La società Consorzio per i Servizi di Telefonia Mobile ScpA, interamente posseduta dal Gruppo (51% Poste Italiane SpA e 49% Poste Mobile SpA) ha per oggetto l'esecuzione, attraverso il coordinamento, l'organizzazione e gestione di risorse, mezzi e persone delle società consorziate, della fornitura all'utenza aziendale di Poste Italiane di reti aziendali di comunicazioni elettroniche e relative piattaforme, sistemi e terminali, nonché dei relativi servizi di comunicazioni mobili, fissi, integrati e a valore aggiunto.

Nel corso dell'esercizio la Società ha curato, su mandato della Capogruppo, alcuni progetti, tra i quali i più significativi sono: la "Fornitura dei servizi di Telecomunicazione e del sistema centrale, del software periferico applicativo e dei servizi di supporto specialistico per la realizzazione e gestione del Progetto Portalettere Telematico di Poste Italiane"; la "Fornitura del servizio di generazione e validazione delle transazioni effettuate con postepay mediante one time password (OTP)"; la "Fornitura del servizio di assistenza telefonica tramite sms nell'ambito del Programma Carta Acquisti".

**Europa Gestioni Immobiliari SpA**

La Società opera nel settore immobiliare per la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare conferito dalla Capogruppo. In relazione alla tipologia degli asset di proprietà, i principali interlocutori sono grandi clienti, spesso Pubbliche Amministrazioni.

Il difficile periodo di congiuntura economica ha inciso anche nel settore immobiliare ed ha prodotto una contrazione della domanda con un generale allungamento dei tempi medi di vendita. Inoltre, le caratteristiche specifiche del portafoglio di EGI e in particolare la sua ubicazione prevalente in location minori e la sua necessità di miglioramento e adeguamento agli standard qualitativi delle singole destinazioni d'uso, ha determinato un divario tra la domanda e l'offerta specifica.

In tale contesto nel corso dell'esercizio è stato dismesso, mediante procedura della gara pubblica, un immobile sito in Carrara via Mazzini (che era locato alla Capogruppo). Inoltre sono stati stipulati dei contratti di locazione e sono stati rinegoziati alcuni contratti preesistenti.

L'Agenzia delle Entrate in data 17 novembre 2011, ha notificato alla Società tre avvisi di accertamento riferiti agli anni 2006, 2007 e 2008 (iniziati a fine del 2010 con la verifica per l'esercizio 2008<sup>33</sup>) eccependo per tutti e tre gli anni l'unico e medesimo rilievo formulato nel Processo Verbale di Costatazione per l'anno 2008 (del 16 marzo 2011) concernente l'applicazione, ai fini IRES della norma di cui all'art. 11, comma 2, della legge 413/1991<sup>34</sup> agli immobili di interesse storico-artistico di proprietà della Società EGI e concessi dalla stessa in locazione a terzi. La maggiore IRES richiesta è di 2,4 milioni di euro, oltre a sanzioni per 2,4 milioni di euro e interessi per 0,3 milioni di euro per un totale complessivo di 5,1 milioni di euro. Avverso i suindicati avvisi di accertamento la Società ha proposto ricorso presso la Commissione Tributaria Provinciale di Roma dove, ad oggi, il contenzioso è pendente.

**Postecom SpA**

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

Il mercato dell'IT (*Information Technology*) ha continuato a mostrare, nell'esercizio 2011, una riduzione della propensione agli investimenti da parte delle imprese, a conferma del perdurare di un quadro di incertezza in ordine alla ripresa dell'economia nazionale e internazionale. Di fatto, nonostante l'innovazione rimanga una delle chiavi per il ritorno alla crescita, in questo contesto le aziende mostrano un approccio tradizionale, impegnandosi prevalentemente nell'avvio di iniziative volte a innovare in modo tattico l'offerta e la produzione a sfavore di una adozione strategica degli strumenti di ICT.

In ambito Pubblica Amministrazione, pur in presenza di una riduzione del budget di spesa pubblica per la digitalizzazione dell'apparato amministrativo, è proseguito l'avanzamento del Piano e-Government 2012, che definisce un insieme di progetti di innovazione digitale nel campo della sanità, Istruzione, giustizia e imprese per modernizzare e rendere più efficiente e trasparente la Pubblica Amministrazione, migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese e diminuirne i costi per la collettività.

<sup>33</sup> In data 22 dicembre 2010 l'Agenzia delle Entrate aveva avviato una verifica limitata avente ad oggetto il controllo sulle scritture contabili effettuate ai fini delle imposte sui redditi, dell'IRAP e dell'IVA (relativamente ad alcune voci della dichiarazione per il periodo d'imposta 2008). L'Agenzia, a valle di tale verifica conclusa il 16 marzo 2011, ha riconosciuto corretto e legittimo il comportamento adottato da EGI nel determinare fiscalmente la plusvalenza degli immobili alienati.

<sup>34</sup> l'articolo 11, comma 2, Legge 413/1991 (la legge "collegata" alla Finanziaria per il 1992) stabiliva che il reddito degli immobili riconosciuti di interesse storico o artistico fosse determinato mediante l'applicazione della minore tra le tariffe d'estimo previste per le abitazioni della zona censuaria nella quale è collocato il fabbricato.

Con riferimento al modello organizzativo della Società, nel corso dell'esercizio sono state poste in essere alcune iniziative miranti a conseguire una maggiore presenza sul mercato e a favorire il processo di innovazione dei prodotti e servizi offerti. Tra i principali interventi adottati sono da segnalare: la riconfigurazione organizzativa delle attività di vendita; la creazione di una struttura di marketing e la creazione di una struttura di servizi al cliente; inoltre, al fine di individuare un presidio unitario e specifico sui temi riguardanti lo sviluppo evolutivo della presenza del Gruppo sul web, sono confluite dalla Capogruppo le aree di attività della funzione internet e delle risorse ad esse dedicate.

**PosteShop SpA** è la società del Gruppo che commercializza prodotti delle migliori marche attraverso la rete degli Uffici Postali, mediante vendita diretta o a catalogo, il canale web [www.posteshop.it](http://www.posteshop.it) e il Contact Center. Inoltre, attraverso le competenze specifiche di Poste Italiane, è in grado di integrare la propria offerta con servizi come la consegna a domicilio per gli ordini a catalogo, la possibilità di addebito diretto sul conto BancoPosta, i finanziamenti rateali, le promozioni sulle tariffe di telefonia mobile per chi acquista i telefoni cellulari.

La rete di punti vendita PosteShop è costituita da 217 "Shop in Shop", negozi allestiti nella sala al pubblico dei principali Uffici Postali, dove è possibile acquistare libri, articoli di cancelleria e per la scuola, giocattoli e articoli da regalo, dischi, DVD e altro.

Sono proseguite nell'esercizio la attività volte alla riorganizzazione della rete di vendita mediante modifica del modello di vendita con l'obiettivo di passare da un'offerta prodotti omogenea per canale a un'offerta specializzata in base al target di clientela di riferimento. Sono stati altresì avviati: il miglioramento dei *layout* e della esposizione prodotti degli Shop in Shop, i lavori finalizzati al completo rinnovo della piattaforma e-commerce e lo sviluppo delle vendite tramite i portalettere dell'Articolazione Servizi Innovativi.

Con riferimento alle iniziative commerciali è proseguita con successo la vendita dei biglietti delle lotterie istantanee Gratta e Vinci, avviata nello scorso esercizio; nel corso del 2011 è stata estesa a 1.500 Uffici Postali ed ha registrato un aggio per 2,2 milioni di euro a fronte di un volume d'incassi complessivo di oltre 28 milioni di euro.

Con riferimento al procedimento PB/455 avviato, nei confronti della Società, nel 2009 dall'Autorità per la Concorrenza e il Mercato (AGCM) al fine di verificare l'esistenza di ipotizzate violazioni dei principi sulla pubblicità ingannevole connesse con il materiale pubblicitario utilizzato da PosteShop per promuovere le attività della rete in franchising Kipoint, l'AGCM nell'adunanza del 30 marzo 2010 ha irrogato alla Società una sanzione pecuniaria di 100mila euro. Il ricorso avverso la sanzione proposto avanti il TAR del Lazio è stato respinto il 10 novembre 2010 e PosteShop SpA in data 11 marzo 2011 ha proposto appello innanzi al Consiglio di Stato dove ad oggi il giudizio è pendente.

#### **Poste Energia SpA**

Poste Energia è la società del Gruppo che si occupa dell'approvvigionamento di energia elettrica sul sistema elettrico nazionale per la copertura del fabbisogno della Capogruppo e delle società controllate SDA Express Courier ed Europa Gestioni Immobiliari.

Alla società Postel e alla sua controllata Docutel, Poste Energia fornisce attività di consulenza all'acquisto e di analisi dei flussi fatturativi nonché una attività di reportistica sull'andamento dei prelievi per ogni singolo punto di immissione al consumo.

Sono proseguite nell'anno 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.

Con riferimento alla normativa contabile Poste Energia, per omogeneità con la Capogruppo e considerando il raggiungimento dei limiti stabiliti per l'adozione dei principi contabili internazionali come definiti dal Decreto Legislativo n. 173 del 3 novembre 2008, a partire dalla redazione del Bilancio d'esercizio 2011, applica gli *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

**Fondazione Global Cyber Security Center**

Poste Italiane ha rinnovato anche nell'esercizio 2011 il proprio impegno nella ricerca e divulgazione di conoscenza sulla sicurezza informatica attraverso la Fondazione Global Cyber Security Center (GCSEC), il cui scopo è quello di promuovere e realizzare lo studio, la ricerca, l'attuazione di progetti e iniziative in materia di sicurezza dei sistemi informativi e di comunicazione.

Oltre ai fondatori aderenti quali ENEL e MasterCard, si è unita alla compagine di contributori anche ALMAVIVA quale partecipante aderente.

Nel corso del 2011, la Fondazione ha proseguito nelle attività di ricerca avviate nel 2010 aventi ad oggetto: lo studio sulle strategie di Cyber Security; lo studio sugli aspetti strategici, legislativi e le implicazioni operative sulla gestione delle identità digitali<sup>35</sup>; la sicurezza della infrastruttura Internet; le linee guida per la sicurezza dei sistemi SCADA (*Supervisory Control And Data Acquisition*)<sup>36</sup> per il settore energetico; la piattaforma per lo scambio di informazioni per le frodi on-line fra Pubblica Sicurezza e Istituti Bancari.

Altre attività condotte nell'esercizio 2011 hanno riguardato, oltre la partecipazione e l'organizzazione a numerosi eventi e workshop nazionali e internazionali del settore, la divulgazione e sensibilizzazione sulle tematiche della sicurezza attraverso la redazione di una newsletter e la pubblicazione di articoli su prestigiose riviste scientifiche.

<sup>35</sup> L'identità digitale è l'insieme delle informazioni e delle risorse concesse da un sistema informatico ad un particolare utilizzatore

<sup>36</sup> Il *"Supervisory Control And Data Acquisition"*, cioè il "controllo di supervisione e acquisizione dati" indica un sistema informatico distribuito per il monitoraggio elettronico di sistemi fisici.

#### 4.4.2 RISULTATI

##### BancoPosta Fondi SpA SGR

Il Patrimonio complessivo della clientela rappresentativo delle linee di business aziendali al 31 dicembre 2011 ha raggiunto i 17,2 miliardi di euro (16,1 miliardi di euro al 31 dicembre 2010, +7%). La massa degli OICR (di proprietà e di terzi) si è attestata a 3.492 milioni di euro (3.629 milioni di euro a fine 2010), mentre la massa della Gestioni di Portafogli Individuali, prestata in favore del Gruppo Assicurativo Poste Vita, è stata di 13.693 milioni di euro (12.484 milioni di euro al 31 dicembre 2010).

La raccolta lorda degli OICR ammonta a 887 milioni di euro contro i 934 milioni di euro dell'anno precedente (-5%), mentre i riscatti sono risultati pari a 1.022 milioni di euro, in aumento rispetto agli 839 milioni dell'esercizio precedente. La dinamica della raccolta lorda e dei riscatti ha determinato una raccolta netta negativa per 135 milioni di euro, a fronte di un saldo positivo di 95 milioni di euro del 2010.

Il principale contributo alla raccolta lorda totale dell'anno 2011 è arrivato dal comparto dei fondi obbligazionari a distribuzione di proventi di tipo "Buy&hold" con collocamento a campagna (406 milioni di euro, corrispondenti al 46% del totale raccolto), seguito dal comparto dei fondi obbligazionari (360 milioni di euro, pari al 41% del totale raccolto), dal comparto dei fondi azionari (60 milioni di euro) e dal comparto dei fondi bilanciati (37 milioni di euro). Per il resto, la domanda della clientela si è indirizzata verso il comparto dei fondi flessibili (24 milioni di euro). Per quanto riguarda i riscatti, questi si sono concentrati principalmente sul comparto dei fondi obbligazionari (50% del totale).

Il risultato netto della Società è stato positivo per 8,5 milioni di euro (17,1 milioni di euro nel 2010).

##### PosteMobile SpA

Nel rispetto degli impegni assunti in sede di Piano Industriale, nel corso del 2011 PosteMobile ha proseguito il proprio percorso di crescita, consolidando la propria autonomia finanziaria. Tali risultati sono stati ottenuti grazie al positivo andamento dei ricavi, trainato anche dallo sviluppo della base clienti, nonché dal costante presidio del controllo dei costi.

I ricavi e proventi delle vendite e delle prestazioni hanno registrato un aumento del 60,8% (276,5 milioni di euro nel 2011 contro 171,9 milioni di euro del 2010), evidenziando un'accelerazione del trend di crescita, sostenuto da tutti i segmenti di business, nonché dall'ampliamento del perimetro di consolidamento<sup>37</sup>. In aumento i ricavi del traffico voce (175 milioni di euro nel 2011 contro 136 milioni di euro del 2010), sia per effetto dell'ampliamento della base clienti, sia dell'incremento dei volumi di traffico.

I costi per beni e servizi, analogamente ai ricavi, sono cresciuti in conseguenza dei maggiori volumi di traffico, passando da 140,7 milioni di euro del 2010 a 216,0 milioni di euro del 2011.

Nel complesso la gestione dell'esercizio ha condotto la Società ad un risultato operativo positivo per 26,3 milioni di euro (9,5 milioni di euro nel 2010) e un risultato d'esercizio positivo per 16,6 milioni di euro (5,5 milioni di euro nell'anno precedente).

##### Europa Gestioni Immobiliari SpA

La cessione dell'immobile di Carrara, iscritto tra gli immobili destinati alla vendita, ha prodotto ricavi per 2,6 milioni di euro e una plusvalenza di 1,4 milioni di euro (2,1 milioni di euro di plusvalenza a livello di Bilancio consolidato), mentre i ricavi da locazione ammontano a 16,8 milioni di euro (18,6 milioni al 31 dicembre 2010). Nel complesso, i ricavi e proventi per vendite e prestazioni passano da 40,6 milioni di euro del 2010 a 19,4 milioni di euro nel 2011 per effetto delle plusvalenze di 21,9 milioni di euro conseguite nel 2010 per la cessione di due immobili iscritti tra gli

<sup>37</sup> Il contributo ai ricavi complessivi generato dall'inclusione del ramo d'azienda "ReteTLC" è stato di 53,9 milioni di euro



investimenti immobiliari. I costi sostenuti per lavori di riqualificazione del patrimonio immobiliare (non comprensivi di consulenze tecniche) ammontano a 2,2 milioni di euro (1,9 milioni di euro nel 2010).

Ne consegue che il risultato operativo si è decrementato, passando da 30,1 milioni di euro del 2010 a 6 milioni di euro nel 2011, mentre l'utile di esercizio conseguito è di 6,4 milioni di euro (18,3 milioni di euro di utile nel 2010) e tiene conto delle minori imposte degli esercizi precedenti per 1,6 milioni di euro e di minori imposte differite passive sulle plusvalenze<sup>38</sup> a seguito della conclusione, in data 16 marzo 2011, della verifica limitata condotta dall'Agenzia delle Entrate relativamente ad alcune voci della dichiarazione per il periodo d'imposta 2008. La Società, infatti, a conclusione della verifica dell'Agenzia delle Entrate, che ha riconosciuto corretto e legittimo il comportamento adottato da EGI nel determinare fiscalmente la plusvalenza degli immobili alienati, ha rideterminato il calcolo delle imposte dell'anno 2010 rispetto a quanto stimato in sede di redazione del Bilancio 2010.

#### Postecom SpA

La gestione del 2011 registra un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni del 5,7% (79,7 milioni di euro nel 2011 contro 75,4 milioni di euro nel 2010). Tale incremento è imputabile essenzialmente allo sviluppo ed erogazione di servizi informativi su piattaforme web per le società del Gruppo che si sono incrementati rispetto allo scorso esercizio del 21% e che rappresentano il 69% del totale ricavi (60% nel 2010). I costi per beni e servizi passano da 41,7 milioni di euro del 2010 a 50,7 milioni di euro nel 2011 e sono prevalentemente imputabili a prestazioni di servizi tecnici necessari a garantire, mediante l'uso di risorse esterne, l'erogazione e lo sviluppo dei servizi venduti principalmente alla Controllante.

Nel complesso la gestione dell'esercizio ha generato un risultato operativo di 5,8 milioni di euro (0,1 milioni di euro nel 2010) e un utile di 4,1 milioni di euro (1,1 milioni di euro di perdita nel 2010) che tiene conto dei proventi finanziari (1,6 milioni di euro) generati dalla cessione a Postel SpA, avvenuta in data 24 marzo 2011, delle quote della società consortile Poste Link.

#### Posteshop SpA

La contrazione generalizzata dei consumi e la riorganizzazione della rete di vendita hanno comportato una diminuzione del 15% dei ricavi e proventi delle vendite e delle prestazioni (46 milioni di euro nel 2011 contro 54 milioni di euro del 2010) a cui è seguita una diminuzione dei costi per beni e servizi che passano da 52 milioni di euro nel 2010 a 41 milioni di euro del 2011 (-21%), anche per effetto delle azioni poste in essere dalla Società volte a migliorare il monitoraggio dei costi con l'ottimizzazione delle politiche distributive e di razionalizzazione delle scorte.

Nel complesso la gestione dell'esercizio ha condotto a un risultato operativo positivo per 2,1 milioni di euro (2,3 milioni di euro di risultato operativo negativo nell'esercizio precedente).

#### Poste Energia SpA

Nel corso del 2011 la Società ha registrato un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni che passano da 74,5 milioni di euro del 2010 a 81 milioni di euro a tutto il 2011, prevalentemente per effetto dell'aumento del costo di mercato dell'energia. Analogamente i costi della produzione hanno evidenziato un incremento, passando da 74,3 milioni di euro del 2010 a 81 milioni di euro del 2011.

<sup>38</sup> Al 31 dicembre 2011 le imposte differite passive ammontano a 9,4 milioni di euro, contro 14,8 milioni di euro al 31 dicembre 2010.

## 5. CANALI COMMERCIALI

Al fine di rispondere alle diverse esigenze della propria clientela Poste Italiane ha attivato nel corso degli anni numerosi canali di contatto quali la Sportelleria, le Aree Prodotti Finanziari/Finanziamento, la rete di punti vendita PosteShop costituita dagli "Shop in Shop" allestiti negli Uffici Postali, la rete PostImpresa, il Contact Center, i postini telematici, il sito internet e da ultimo i più innovativi social network Facebook e Twitter e il canale web YouTube, che confermano la volontà del Gruppo di proseguire nel suo percorso evolutivo, ottimizzando la gestione dei clienti, il posizionamento sul web e innovando la comunicazione on line.

I canali di vendita e di contatto con la clientela Retail, le Piccole e Medie Imprese (PMI) e parte della Pubblica Amministrazione Locale sono presidiati dalla funzione Mercato Privati che coordina la rete degli Uffici Postali e dei servizi di contact center. La funzione Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni è responsabile dello sviluppo delle attività commerciali della clientela Grandi Imprese e di una parte della Pubblica Amministrazione Locale in aggiunta alla Pubblica Amministrazione Centrale.

### 5.1 RETAIL/PMI

Come anticipato nel capitolo sull'Organizzazione, il 2011 è stato caratterizzato da un riassetto della funzione Mercato Privati al fine di consentire all'Azienda di focalizzarsi sui processi di vendita e di supporto alla vendita e di rafforzare la capacità di presidio del mercato per sviluppare tutte le opportunità di crescita sui segmenti Retail e Imprese.

Tale impegno emerge, tra l'altro, dall'introduzione di standard che garantiscano l'omogeneità a livello territoriale e la valorizzazione degli strumenti di flessibilità previsti dal nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro al fine di adeguare gli orari d'apertura degli Uffici retail e PostImpresa alle esigenze della clientela.

A tal riguardo, sono proseguite le attività volte a consentire alla clientela un accesso veloce ai servizi dell'Azienda attraverso il sistema di gestione delle attese (2.857 installazioni attive al 31 dicembre 2011) e l'acquisto di 1.100 ATM destinati all'estensione dell'attuale rete nazionale (la rete complessiva su tutto il territorio nazionale è di oltre 6mila ATM).

Sono altresì state create ulteriori "corsie Postamat" all'interno di alcuni Uffici Postali. Al 31 dicembre 2011 gli Uffici con corsia Postamat sono 2.653 (2.609 al 31 dicembre 2010) per un totale di 3.648 sportelli dedicati ai correntisti BancoPosta (3.594 al 31 dicembre 2010).

Il canale PostImpresa, che al 31 dicembre 2011 consta di 258 Uffici e 213 Aree dedicate e registra una crescita dei clienti intestatari di PT-Impresa, ha continuato a svolgere un ruolo importante nello sviluppo del segmento di clientela PMI, rafforzando il presidio nei mercati a maggiore concentrazione di tale tipologia di clientela. Di fatto le attività sono state focalizzate sulla gestione proattiva della clientela resa possibile grazie anche al potenziamento dei supporti informatici. In particolare è stato introdotto un nuovo modulo dello strumento CRM (*Customer Relationship Management*) finalizzato ad aumentare la fidelizzazione della clientela tramite le tecniche di *cross-selling* e *up-selling*.

### 5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

E' proseguito nell'esercizio l'impegno dell'Azienda nel rafforzamento delle attività di gestione e sviluppo della clientela in tutte le fasi del processo commerciale (pre-vendita, vendita e post vendita) con l'obiettivo di presidiare i volumi postali dei grandi clienti e di incrementare le vendite di servizi innovativi.

In particolare le attività si sono focalizzate su:

- il presidio dei volumi dei grandi clienti e pubbliche amministrazioni sempre più esposti alla concorrenza (la forza commerciale è stata impegnata a supportare il cliente finale nel trovare le migliori soluzioni per le proprie

esigenze di spedizione e di pagamento);

- il rafforzamento delle specializzazioni interne alla forza commerciale sui comparti di mercato a più alto potenziale di vendita quali Pubblica Amministrazione Locale, sanità e fiscalità locale;
- la definizione di nuove strategie di sviluppo con l'ausilio di accordi commerciali con partner che possano veicolare l'offerta dei servizi innovativi;
- lo sviluppo di progetti dedicati alle Pubbliche Amministrazioni. In particolare, l'Azienda si è aggiudicata la gara relativa al "XV Censimento Nazionale delle Famiglie e delle Abitazioni" che prevede l'espletamento del servizio di consegna dei questionari presso le famiglie e di altri materiali presso gli Uffici Censuari comunali. Inoltre, a seguito della convenzione sottoscritta con il Ministero dell'interno – Polizia stradale, verrà costituito un distaccamento del centro SIN di Fiumicino, denominato CNAI (Centro Nazionale per l'Accertamento delle Infrazioni), che gestirà il processo sanzionatorio delle infrazioni rilevate dai sistemi automatici.

### 5.3 CONTACT CENTER E RETE INTERNET

Il Contact Center "Poste Risponde" continua a rappresentare un punto di riferimento nella gestione della relazione con il cliente a supporto delle funzioni di business e delle società del Gruppo e nell'esercizio ha gestito circa 20 milioni di contatti, di cui oltre il 90% per il mercato *captive*.

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 riguardano: l'assistenza alla rete degli Uffici Postali per quesiti inerenti la normativa, l'operatività e il supporto alle offerte commerciali; l'assistenza post vendita e l'ausilio agli Uffici Postali relativamente all'offerta di Poste Vita e Poste Assicura; il *customer care* per l'offerta di PosteShop; l'assistenza alla rete vendita in relazione all'offerta di Poste Mobile.

Le principali attività dell'esercizio hanno riguardato, tra l'altro:

- l'integrazione tra i contact center e i centri operativi TSC (Team Servizi Centralizzati) che curano le lavorazioni delle pratiche legate a prodotti e servizi finanziari, per migliorare e completare il servizio di assistenza post vendita (supporto specialistico su Conto InProprio, Conto Più, Conto Click, ecc.);
- la costituzione di Aree Specializzate nell'ambito dei TSC in materia di finanziamenti e successioni al fine di offrire supporto specialistico agli Uffici Postali e realizzare una migliore integrazione con il front end;
- lo svolgimento di attività finalizzate a raccogliere suggerimenti di miglioramento della qualità dei servizi quali sondaggi di gradimento sull'assistenza degli Uffici Postali e l'istituzione di gruppi di lavoro cui hanno partecipato i direttori di 12 Uffici Postali;
- il potenziamento dell'assistenza riservata ai clienti che utilizzano il sito [www.poste.it](http://www.poste.it) e i servizi ad esso collegati, con riferimento ai casi che, come lo smarrimento delle credenziali di accesso e/o il blocco dell'utenza, richiedono rapidità d'intervento;
- l'erogazione di campagne a supporto della rete commerciale finalizzate, tramite la prenotazione di appuntamenti presso gli Uffici Postali e/o gli Uffici Posteimpresa, a veicolare determinati prodotti (es. polizze di previdenza PosteVita, bundle di prodotti dedicati a specifici target).

Il canale commerciale web, gestito dalla società del Gruppo Postecom, attraverso il sito [www.poste.it](http://www.poste.it), costituisce il punto di accesso ai servizi on line per oltre 7 milioni di utenti retail e business.

Nell'esercizio 2011, al fine di rafforzare la presenza e l'immagine dell'Azienda sul web, semplificare la modalità di individuazione delle informazioni contenute e migliorare l'accesso ai servizi offerti per tutte le tipologie di utenti

(privati, piccole e medie imprese, grandi imprese e Pubblica Amministrazione), è stato avviato un processo di *restyling* del sito che ha investito, sia l'area pre-login, sia l'area post-login.

Ulteriore elemento innovativo nella gestione della relazione con il cliente è stata l'apertura della pagina ufficiale di Poste Italiane sul *social network* Facebook, come canale di ascolto e dialogo giornaliero con i clienti che, nell'anno, ha registrato circa 31 mila fan. La convinzione circa l'importanza dei *social network*, ha portato l'Azienda a utilizzare anche il canale YouTube, allo scopo di diffondere video aziendali ufficiali (tutorial, istituzionali e commerciali) e ad attivare il canale Poste Spedizioni su Twitter, dove è possibile ricevere assistenza sui prodotti postali tracciati.

E' stato avviato il processo di evoluzione del posizionamento web che comporterà un programma di cambiamento favorendo la convergenza e l'integrazione tra canale virtuale e canale fisico per raggiungere nuovi target di clienti e ottimizzare i processi di lavoro interni. In particolare, le principali attività dell'esercizio, dedicate ad abilitare un utilizzo sempre più evoluto dei servizi forniti tramite il sito [www.poste.it](http://www.poste.it) contemplano:

- la realizzazione della nuova piattaforma tecnologica per la fruibilità da parte dell'utenza retail dei servizi digitali (offerta Postemailbox);
- la realizzazione di una nuova registrazione dedicata all'utenza retail che centralizza tutte le anagrafiche clienti sul Customer Relationship Management (CRM) e permette un'attivazione dei contratti più semplice per il cliente e per l'Azienda;
- la re-ingegnerizzazione di numerose applicazioni, nell'ottica di rendere sempre più veloce e flessibile la modifica dei contenuti sul sito, nonché la dotazione di un nuovo motore di ricerca per rendere più semplice e guidata la navigazione dei numerosi contenuti presenti sul web. Tramite tale nuovo motore, che si basa sulla tecnologia Cogito, è possibile ricercare informazioni, sia sul sito [www.poste.it](http://www.poste.it), sia su tutti i principali siti del Gruppo Poste Italiane;
- l'attivazione di un nuovo servizio di ricerca degli Uffici Postali che, integrato con Google Maps, offre in aggiunta a tutte le opzioni tipiche del "cercaUP" (orari, servizi disponibili allo sportello, postamat) tutte le potenzialità dei servizi di geolocalizzazione e prossimità (cerca Ufficio Postale più vicino, visione satellitare, street view, cerca percorso e altre).

Sono stati infine:

- incrementati i servizi di post-login del sito web del Gruppo assicurativo PosteVita per la clientela retail, anche al fine di adattarli alla nuova piattaforma Postemailbox ed è stata aperta la nuova area riservata alla clientela business, che ha come servizio principale la GestioneTFR;
- rinnovati alcuni applicativi del sito web della società PosteShop, sia per la parte di area pubblica e di vetrina prodotti, sia per quella di e-commerce.

## 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 <sup>(1)</sup>			
	Medio		Puntuale	
	2010	2011	31 dicembre 2010	31 dicembre 2011
Dirigenti	718	734	717	712
Quadri	14.752	14.853	14.538	14.829
Aree operative	128.505	126.470	125.953	123.889
Aree di base	5.474	4.367	4.357	4.048
<b>Tot. unità tempo indeterminato</b>	<b>149.449</b>	<b>146.424</b>	<b>145.565</b>	<b>143.478</b>
Contratti d'inserimento	42	44	34	51
Contratti di apprendistato	33	44	32	48
<b>TOTALE</b>	<b>149.524</b>	<b>146.512</b>	<b>145.631</b>	<b>143.577</b>

  

Organico flessibile	Numero medio	
	2010	2011
Contratti di somministrazione	125	140
Contratti a tempo determinato	2.195	1.801
<b>TOTALE</b>	<b>2.320</b>	<b>1.941</b>
<b>TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE</b>	<b>151.844</b>	<b>148.453</b>

(1) Dati espressi in Full Time Equivalent.

#### Poste Italiane SpA

Organico stabile	Numero dei dipendenti <sup>(1)</sup>			
	Medio		Puntuale	
	2010	2011	31 dicembre 2010	31 dicembre 2011
Dirigenti	597	584	584	556
Quadri - A1	5.725	5.788	5.705	5.783
Quadri - A2	8.081	7.890	7.844	7.806
Livelli B, C, D	126.294	124.111	123.727	121.485
Livelli E, F	5.419	4.321	4.311	4.005
<b>Tot. unità tempo indeterminato<sup>(**)</sup></b>	<b>146.116</b>	<b>142.694</b>	<b>142.171</b>	<b>139.635</b>
Contratti d'inserimento	23	14	12	17
Contratti di apprendistato	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>146.139</b>	<b>142.708</b>	<b>142.183</b>	<b>139.652</b>

  

(**) di cui:				
- Comandati	15	13	14	12
- Sospesi non retribuiti	2.126	2.077	2.190	1.864
- Distaccati c/o Società del Gruppo	76	52	34	42

  

Organico flessibile	Numero medio	
	2010	2011
Contratti di somministrazione	11	25
Contratti a tempo determinato	2.081	1.701
<b>TOTALE</b>	<b>2.092</b>	<b>1.726</b>
<b>TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE</b>	<b>148.231</b>	<b>144.434</b>

(1) Dati espressi in Full Time Equivalent.

## 6.2 FORMAZIONE

Le attività di formazione del 2011 hanno supportato i mutamenti organizzativi intervenuti in ambito Servizi Postali, l'innovazione di business delle strutture di Mercato Privati e l'aggiornamento delle conoscenze tecnico-specialistiche per i ruoli di staff.

Il volume delle attività è stato di oltre 435mila giornate/uomo, di cui oltre 247mila erogate in aula e 188mila erogate in e-learning.

### PROGETTI IN AULA (gg/uomo)

	31-dic-10				31-dic-11			
	Livelli C-D-EF	B-Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE	Livelli D-EF	B-C-Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE
Servizi Postali	43.614	3.029	156	<b>46.799</b>	31.955	4.329	454	<b>36.738</b>
Servizi Finanziari	146	149	33	<b>328</b>	239	422	49	<b>710</b>
Mercato Privati/GIPA	151.118	61.421	1.248	<b>213.787</b>	154.535	47.922	765	<b>203.222</b>
Funzioni Centrali	2.272	4.467	261	<b>7.000</b>	2.144	4.486	411	<b>7.041</b>
<b>Totale</b>	<b>197.150</b>	<b>69.066</b>	<b>1.698</b>	<b>267.914</b>	<b>188.873</b>	<b>57.159</b>	<b>1.679</b>	<b>247.711</b>

### PROGETTI E-LEARNING (ore)

	31-dic-10				31-dic-11			
	Livelli C-D-EF	B-Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE	Livelli D-EF	B-C-Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE
Servizi Postali	43.837	471	5	<b>44.313</b>	69.007	3.424	12	<b>72.443</b>
Servizi Finanziari	861	24	-	<b>885</b>	3.680	696	9	<b>4.385</b>
Mercato Privati/GIPA	557.689	126.326	17	<b>684.032</b>	1.099.141	162.634	68	<b>1.261.843</b>
Funzioni Centrali	1.582	3.318	3	<b>4.903</b>	5.975	6.488	82	<b>12.545</b>
<b>Totale</b>	<b>603.969</b>	<b>130.139</b>	<b>25</b>	<b>734.133</b>	<b>1.177.803</b>	<b>173.242</b>	<b>171</b>	<b>1.351.216</b>
<b>Totale gg/uomo</b>	<b>83,85</b>	<b>18,075</b>	<b>3</b>	<b>101,905</b>	<b>183,974</b>	<b>24,81</b>	<b>24</b>	<b>187,569</b>

Con riferimento alle attività formative in aula, nell'ambito della funzione Mercato Privati in ottica di sviluppo del business nel settore del credito, è stato avviato il percorso formativo "Cultura e tecnica del credito" che ha interessato oltre 5500 persone tra Direttori di Filiali, Direttori di Uffici Postali e altre figure commerciali appartenenti alle regioni del Sud coinvolte nel progetto Banca del Mezzogiorno, con l'obiettivo di accrescere le competenze sulle tecniche di concessione del credito e sulle modalità di presentazione dell'offerta al cliente.

Inoltre, al fine di rendere più incisiva l'azione commerciale della rete di vendita, è stato sviluppato un progetto su tecniche e metodologie di vendita evolute dedicato a circa 400 risorse commerciali territoriali. Sono stati altresì formati 2800 nuovi operatori di sportello e circa 300 Direttori di Uffici Postali Trainer con la finalità di migliorare il processo di diffusione delle conoscenze all'interno degli Uffici Postali.

In ambito Servizi Postali sono state, tra l'altro, condotte iniziative a supporto del *change management* che hanno coinvolto oltre 2mila persone su diversi ruoli. Il programma ha integrato anche moduli didattici sulla comunicazione, il *problem solving* e momenti dedicati al *team building* (sviluppo del lavoro di squadra). E' inoltre proseguito il percorso formativo a supporto del progetto Articolazione Servizi Innovativi che, finalizzato a sviluppare le capacità di gestione del cliente, ha coinvolto circa 1.000 risorse tra portalettere e capisquadra.

Gli interventi di formazione rivolti al personale operante nelle strutture di staff hanno riguardato principalmente le funzioni Immobiliare, Tecnologie dell'Informazione, Amministrazione e Controllo, Tutela Aziendale e Revisione Interna in ambito Bancoposta.

Trasversalmente a tutte le funzioni aziendali sono stati realizzati circa 200 percorsi individuali di formazione volti ad accrescere le competenze manageriali del personale coinvolto in un percorso di sviluppo.

Con riguardo alle attività formative in e-learning, nell'esercizio sono stati erogati 30 tra corsi e percorsi on line che hanno coinvolto oltre 146mila dipendenti<sup>39</sup> per un totale di più di 1 milione di iscrizioni e una media di circa 7 corsi per persona.

Per i ruoli operanti in Mercato Privati, le continue evoluzioni normative e procedurali in materia di Antiriciclaggio hanno richiesto, anche per il 2011, iniziative dedicate; sono stati pertanto erogati 5 corsi rivolti al personale operante negli Uffici Postali, per un totale di oltre 120mila iscrizioni.

Con il corso "Market abuse in pratica", è stata approfondita la tematica relativa a casi particolari di condotta potenzialmente illecita contestualizzati nella realtà aziendale; il corso, rivolto a direttori di Uffici Postali e agli specialisti commerciali clienti retail ha registrato oltre 17mila partecipazioni.

Con l'obiettivo di illustrare gli obblighi previsti dalla disciplina di Banca d'Italia a presidio della correttezza e della trasparenza delle condizioni contrattuali nonché di indicare le operazioni e i servizi cui si applicano le disposizioni in materia di pubblicità e informazione precontrattuale, è stata avviata una campagna formativa sulla "Trasparenza Bancaria". Il corso, destinato al personale che svolge attività lavorativa a contatto con la clientela e che proseguirà anche nel 2012, ha coinvolto oltre 35mila persone.

Come sopra anticipato, per supportare il lancio della Banca del Mezzogiorno è stato dato avvio ad un percorso formativo integrato (in aula e in modalità e-learning) che ha coinvolto oltre 5500 risorse e la cui componente e-learning ha previsto l'erogazione di 4 corsi online rivolti al personale delle regioni coinvolte prioritariamente nell'attivazione (Abruzzo, Sardegna, Campania, Molise, Basilicata, Calabria, Puglia e Sicilia). I corsi sono stati finalizzati all'acquisizione di conoscenze tecniche sui primi prodotti di credito destinati alle imprese nonché approfondimenti sul mondo del credito (attori, ruoli, strumenti, garanzie).

Con l'obiettivo di accrescere le competenze in materia di mercati e strumenti finanziari negli addetti alla vendita di prodotti di risparmio e investimento, è stato dato avvio ad un programma articolato su 7 corsi on line dedicati alla Gestione del Risparmio; l'iniziativa è stata realizzata da ABIf ormazione e personalizzata per Poste Italiane grazie ad una intensa attività di tutoraggio specialistico. Nel corso del 2011 il progetto ha coinvolto oltre 2.300 specialisti commerciali clienti retail.

In relazione alle attività collegate al Censimento Istat 2011, nel mese di settembre è stato erogato un corso on line che ha permesso a tutti gli operatori di sportello, per un totale di oltre 44mila partecipazioni, di conoscere le corrette procedure per la gestione, archiviazione e distribuzione della documentazione ricevuta in consegna, secondo quanto previsto dalle disposizioni di legge.

Infine, il programma di certificazione dei requisiti di professionalità degli operatori addetti all'intermediazione assicurativa ha consentito il rilascio e la sottoscrizione di 149mila attestati attraverso un sistema collaudato di programmi formativi, processi e sistemi di gestione dedicati agli oltre 18mila operatori operanti nel settore.

Per quanto concerne le iniziative e-learning realizzate per Servizi Postali:

- si è conclusa a dicembre 2011 l'erogazione del progetto formativo "Alfabetizzazione Informatica di base". La formazione ha previsto 771 edizioni in aula, focalizzate su esercitazioni pratiche orientate a diffondere le funzionalità principali dell'utilizzo del personal computer e le conoscenze di base per accedere all'ambiente di formazione. Sono state coinvolte circa 7mila risorse dislocate su tutto il territorio nazionale.
- È stato erogato il corso "Postino Telematico-pagamenti tramite POS" allo scopo di illustrare le procedure operative di pagamento in contrassegno con carte e sim PosteMobile. Il corso, organizzato nella duplice versione e-learning e Mobile Learning attraverso palmare, ha coinvolto circa 10mila e cinquecento risorse del Recapito.
- Allo scopo di illustrare le procedure operative relative alla gestione invii di altri operatori, in relazione alla

<sup>39</sup> Numero dipendenti espresso a teste intere e non in *full time equivalent*

liberalizzazione dei servizi postali, sono stati realizzati 3 corsi on line diversificati per tipologia di destinatari. Il programma, rivolto al personale dei Centri di Rete e dei Centri di Recapito, ha registrato oltre 58mila partecipazioni.

Infine, con l'obiettivo di rendere tempestivi e contestuali i processi di iscrizione ai corsi normativi per le persone di nuova immissione nel ruolo, è stato attivato a partire dal mese di maggio il Palinsesto Normativo, un catalogo di corsi sempre aggiornati e disponibili per tutte le strutture di formazione, che in pochi mesi ha consentito di effettuare monitoraggi gestiti automaticamente e registrare elevati livelli di saturazione delle iscrizioni obbligatorie (91,4% in media).

#### Finanziamenti

Nell'ambito delle attività dell'Ente Bilaterale per la Formazione e Riqualificazione del personale, sono proseguite le attività di recupero dei costi correlati all'attività di formazione sia dal Fondo di Solidarietà sia dal Fondo Interprofessionale Impresa.

In particolare, per il Fondo di Solidarietà sono state presentate all'Inps 17 istanze di recupero relative a 39 progetti formativi per un ammontare di circa 19 milioni di euro di rimborsi di cui l'83% relativi ad attività in aula e il 17% relativi a corsi e-learning.

Con riferimento a Fondimpresa sono stati rendicontati 16 piani formativi per un valore di circa 2 milioni di euro; a fronte dei quali sono stati liquidati nell'anno 300 mila euro afferenti 5 piani.

### 6.3 GESTIONE DELLE RISORSE

Le politiche assunzionali 2011 hanno riguardato principalmente:

- l'inserimento di giovani per il potenziamento e il ricambio generazionale nei ruoli di front-end (operatori di sportello, specialisti commerciali e il c.d. personale multilingue);
- l'assunzione, prevalentemente nelle funzioni di business e information technology di risorse in possesso di specifiche professionalità difficilmente reperibili all'interno dell'Azienda, tra cui quelle destinate al progetto Banca del Mezzogiorno;
- l'inserimento, tramite stage, di giovani con elevato potenziale di sviluppo, prevalentemente laureati in ingegneria o in discipline economiche e il consolidamento del rapporto di lavoro di coloro che, nel corso dell'anno, hanno terminato tale percorso.

Si è rafforzato il ricorso ai processi di *recruiting* interno (Job Posting e Valorizzazione dei Laureati in servizio), fondamentali per soddisfare i fabbisogni emergenti e garantire, contestualmente, la motivazione e lo sviluppo delle risorse interne.

Inoltre è stato ultimato, in coerenza con gli accordi sindacali di gennaio 2006 e luglio 2008, il processo di inserimento in Azienda di coloro che avevano precedentemente lavorato in Poste Italiane con contratto a tempo determinato.

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 2011, circa 82mila persone valutate (circa 79mila nel 2010) e oltre 5mila valutatori.

Al fine di individuare risorse idonee per ruoli di rilevanza gestionale, sono state realizzate 8 sessioni di *Assessment Center* per la valutazione del potenziale manageriale, con il coinvolgimento di 64 quadri. Al contempo, sono state attivate 98 sessioni cui hanno partecipato oltre 570 risorse (impiegati e quadri) con l'obiettivo di individuare coloro da