

Nel dettaglio, i ricavi da conti correnti registrano un incremento di 122 milioni di euro rispetto al 2011, grazie ai maggiori interessi derivanti dall'impiego della raccolta (+8,8%), che passano da 1.629 milioni di euro del 2011 a 1.773 milioni di euro nel 2012; su tale aumento hanno inciso positivamente, il successo delle offerte commerciali prima descritte, e il rendimento dei Titoli di Stato acquistati con la liquidità rinveniente dalla sottoscrizione, da parte della Società, di contratti Pronti Contro Termine effettuati con Cassa Depositi e Prestiti e San Paolo IMI per complessivi 5 miliardi di euro. Tali contratti sono stati sottoscritti in corrispondenza dell'esecuzione, da parte della Banca Centrale Europea, delle aste di rifinanziamento a lungo termine (LTRO - *Long Term Refinancing Operations*)³⁶.

Le commissioni di accettazione dei bollettini registrano un rallentamento del 3,7% (573 milioni di euro nel 2012, contro 595 milioni di euro del 2011) a fronte di una riduzione del numero dei bollettini accettati (481 milioni di bollettini accettati nel 2012, contro 526 milioni nel 2011), parzialmente compensata dal *repricing* del prodotto, in vigore dal mese di luglio 2012.

Gli altri ricavi accessori collegati al conto corrente e carte prepagate ammontano a 578 milioni di euro, in linea con i risultati dell'esercizio precedente, e riflettono la crescita dei proventi connessi alle commissioni sull'emissione e utilizzo delle carte prepagate (98 milioni di euro nel 2012, contro 96 milioni di euro del 2011), assorbita dal forte calo delle commissioni d'incasso a causa della diminuzione del numero dei bollettini rendicontati.

Il comparto del Trasferimento Fondi segna una diminuzione dei ricavi del 9,9% (64 milioni di euro nel 2012, contro 71 milioni di euro del 2011) in larga parte imputabile alla flessione dei volumi delle transazioni del prodotto Vaglia Nazionale (6,4 milioni di transazioni nel 2012, contro 7,2 milioni del 2011), con conseguente calo dei ricavi (43,8 milioni di euro nel 2012 contro 50,3 milioni del 2011). In flessione anche i trasferimenti in ambito internazionale (Eurogiro e Moneygram) con riduzione dei ricavi dell'1,5%, riconducibile alle minori commissioni applicate in base agli accordi stipulati con Moneygram.

Il collocamento dei Buoni Fruttiferi Postali e la raccolta sui Libretti Postali, i cui proventi sono legati al meccanismo convenzionale negoziato con Cassa Depositi e Prestiti SpA³⁷ su cui si riflette il conseguimento di predeterminati obiettivi di raccolta netta, ha concorso alla formazione dei ricavi dei servizi BancoPosta per 1.649 milioni di euro (1.504 milioni di euro nel 2011). Tali positivi risultati assumono connotati ancor più significativi alla luce del perdurare delle difficoltà del sistema economico nel suo complesso e sono stati conseguiti grazie a una consolidata sinergia con Cassa Depositi e Prestiti, che ha consentito di soddisfare, con prodotti di qualità, le esigenze della clientela nei mutevoli contesti di mercato che hanno caratterizzato il 2012. Con riferimento alle masse gestite, al 31 dicembre 2012 la consistenza dei libretti è di 98,8 miliardi di euro (92,6 miliardi di euro nel 2011), mentre la consistenza dei Buoni è di 213,3 miliardi di euro (208,2 miliardi di euro nel 2011).

Il settore del risparmio amministrato e gestito³⁸ registra un decremento dei ricavi del 19,3% (310 milioni di euro nel 2012, contro 384 milioni di euro collocati nel 2011) per effetto, essenzialmente, dei minori collocamenti obbligazionari (1,2 miliardi nel 2012, contro 2,8 miliardi di euro del 2011), i cui ricavi ammontano a 35 milioni di euro a fronte degli 80 milioni di euro del 2011. Il comparto registra altresì minori ricavi da collocamento polizze assicurative (-11,4%), che passano da 263 milioni di euro del 2011 a 233 milioni di euro nel 2012. Tale risultato, conseguito pur in presenza di una crescita dei premi raccolti (10,5 miliardi nel 2012 contro 9,5 miliardi nel 2011), riflette le politiche promozionali sostenute nel corso del 2012 dalla società Poste Vita SpA. Avuto riguardo al comparto fondi, le commissioni passano da 11 milioni di euro del 2011 a 13 milioni di euro nel 2012.

³⁶ Al fine di sostenere la liquidità degli intermediari e di evitare l'aggravarsi delle tensioni sui mercati finanziari, la BCE ha promosso due aste di liquidità LTRO (a dicembre 2011 e febbraio 2012) con cui ha concesso prestiti agli istituti di credito richiedenti.

³⁷ La convenzione per il triennio 2011-2013 è stata sottoscritta dalle parti il 3 agosto 2011 e modificata, in ultimo, il 13 dicembre 2012.

³⁸ Il risparmio amministrato e gestito include il collocamento di Titoli di Stato, azioni, obbligazioni, polizze assicurative, fondi comuni di investimento e commissioni per deposito titoli.



I ricavi da Servizi Delegati ammontano a 153 milioni di euro (179 milioni di euro nel 2011) e includono le commissioni per il servizio di pagamento delle pensioni INPS per 82 milioni di euro (105 milioni di euro nel 2011) e le commissioni per l'attività di pagamento delle pensioni e stipendi del Ministero delle Economia e Finanze per 57,3 milioni di euro. Il calo dei ricavi è principalmente attribuibile al sopraggiunto obbligo, previsto per gli importi superiori a mille euro dal decreto "Salva Italia", dell'accredito della pensione su conto corrente o libretto che, per convenzione, è remunerato a una tariffa inferiore rispetto al pagamento allo sportello.

I ricavi per attività di collocamento di prodotti di finanziamento³⁹ registrano una diminuzione del 6,6% (156 milioni di euro nel 2012 contro 167 milioni di euro del 2011) per il combinato effetto di minori ricavi per commissioni su prestiti erogati per 15,7 milioni di euro (122,7 milioni di euro di ricavi nel 2011, 107 milioni di euro nel 2012) parzialmente compensati da maggiori proventi per commissioni da erogato mutui per 3,6 milioni di euro (13,6 milioni di euro nel 2011, 17,2 milioni di euro nel 2012).

L'incremento dei ricavi degli Altri prodotti, infine, (+29 milioni di euro, corrispondenti a una crescita dell'85,3% rispetto al 2011) è dovuto principalmente ai maggiori volumi dell'F24, in seguito alla disposizione del Ministero dell'Economia e delle Finanze che ha previsto, per le scadenze di giugno e settembre 2012, il pagamento dell'IMU esclusivamente con tale modello.

Banca del Mezzogiorno - MedioCredito Centrale SpA

Il 2012 è stato il primo esercizio pieno di attività della Banca nell'ambito del Gruppo Poste Italiane. I risultati economici mostrano, a livello di Bilancio consolidato, un margine di interesse di 13,1 milioni di euro e un risultato netto positivo per 7,1 milioni di euro.

BancoPosta Fondi SpA SGR

Il Patrimonio complessivo della clientela rappresentativo delle linee di business aziendali al 31 dicembre 2012 ha raggiunto i 36,5 miliardi di euro (17,2 miliardi di euro al 31 dicembre 2011). La massa degli OICR (di proprietà e di terzi) si è attestata a 4.129 milioni di euro (3.492 milioni di euro a fine 2011), mentre la massa delle Gestioni di Portafogli Individuali, riferita al Gruppo Assicurativo Poste Vita, è stata di 32.379 milioni di euro (13.693 milioni di euro al 31 dicembre 2011).

La raccolta lorda è stata di 1.407 milioni di euro contro gli 887 milioni di euro dell'anno precedente (+59%), mentre i riscatti ammontano a 1.010 milioni di euro, in lieve diminuzione rispetto ai 1.022 milioni del 2011. La dinamica della raccolta lorda e dei riscatti ha determinato una raccolta netta positiva per 397 milioni di euro, a fronte di un saldo negativo di 135 milioni di euro dell'anno precedente.

Il principale contributo alla raccolta lorda del 2012 è attribuibile al comparto dei fondi comuni di investimento obbligazionari "tradizionali" (707 milioni di euro, corrispondenti al 50,2% del totale raccolto), seguito dal comparto dei fondi obbligazionari a distribuzione di proventi di tipo "Buy&hold" con collocamento a campagna (588 milioni di Euro, corrispondenti sempre al 41,8% del totale raccolto). Seguono i contributi derivanti dal comparto dei fondi bilanciati (66 milioni di euro, corrispondenti al 4,7% del totale raccolto) e dal comparto dei fondi azionari (43 milioni di euro, corrispondenti al 3,1% del totale raccolto). Per il resto, la domanda della clientela si è indirizzata verso il comparto dei fondi flessibili (3 milioni di euro, corrispondenti allo 0,2% del totale raccolto). Per quanto concerne i riscatti, questi si sono concentrati principalmente sul comparto dei fondi comuni di investimento obbligazionari (51% del totale).

L'utile netto della Società è stato positivo per 8,6 milioni di euro (8,5 milioni di euro nel 2011).

³⁹ Prestiti personali, mutui, scoperto di conto, cessione del quinto e *credit protection*.

4.3 SERVIZI ASSICURATIVI

Il settore operativo dei servizi assicurativi è presidiato dal Gruppo Assicurativo Postevita iscritto all'albo dei gruppi assicurativi e composto dalla Capogruppo Poste Vita SpA e dalla sua controllata Poste Assicura SpA.

Poste Vita SpA opera nel settore assicurativo Vita dei Rami ministeriali I, III e V e in quello Danni dei Rami ministeriali I e II (infortuni e malattie); inoltre, al fine di ampliare l'offerta di prodotti e servizi assicurativi con specifiche soluzioni per la gestione della longevità e del rischio di non autosufficienza, nel corso del 2012 ha richiesto e ottenuto, con provvedimento ISVAP⁴⁰ N. 2987 del 27 giugno 2012, l'autorizzazione all'esercizio dell'attività assicurativa nel Ramo IV "assicurazione malattia e assicurazione contro il rischio di non autosufficienza garantite mediante contratti di lunga durata, non rescindibili, per il rischio di invalidità grave dovuta a malattia o a infortunio o a longevità".

Poste Assicura SpA, operativa dal mese di aprile 2010, è la compagnia autorizzata all'esercizio delle assicurazioni Danni per i Rami Infortuni e Salute, RCG (Responsabilità Civile Generale), Incendio, altri danni ai beni, Assistenza, Tutela Legale e Perdite Pecuniarie. La gamma di prodotti si divide in due grandi linee: Protezione Persona e Protezione Beni.

4.3.1 OFFERTA COMMERCIALE

Nel corso del 2012, stante il contesto economico e di mercato, caratterizzato dal perdurare di una situazione di grave crisi (con incerte prospettive di ripresa dell'economia internazionale) che ha colpito profondamente anche la capacità di risparmio delle famiglie, l'attività commerciale della Compagnia è stata ancor più indirizzata al mantenimento di una raccolta sostanzialmente incentrata sui prodotti tradizionali di Ramo I ad elevata "sicurezza" per la clientela. Inoltre, nell'anno, Poste Vita ha consolidato la propria leadership anche nel mercato della previdenza, con un livello complessivo di adesioni a Postaprevidenza Valore che ha superato le 500mila unità (di cui oltre 120mila nel solo 2012), collocando il fondo pensione della Compagnia al primo posto nella graduatoria per adesioni complessive in portafoglio tra tutti i fondi pensione operanti in Italia.

Con riferimento ai prodotti di Ramo IV, per i quali Poste Vita è stata autorizzata all'esercizio dell'attività assicurativa nel corso del 2012, nel mese di novembre è stato lanciato il prodotto Long Term Care a premi ricorrenti per la protezione dal rischio di non autosufficienza (attraverso l'erogazione di una rendita vitalizia).

L'attività commerciale di Poste Assicura è stata indirizzata all'individuazione, in stretto contatto con la Capogruppo Poste Italiane, di specifiche iniziative di marketing e commerciali finalizzate a migliorare e rendere più efficace l'approccio commerciale della rete di vendita. In particolare, nel corso dell'esercizio sono stati lanciati tre nuovi prodotti:

- Postaprotezione SiCura che garantisce il pagamento delle spese mediche relative a interventi chirurgici sostenuti presso gli Istituti di cura pubblici o privati dovuti a infortunio o malattia. Trattasi di un prodotto salute di tipo "a rimborso" che copre tutte le spese di un intervento chirurgico, indipendentemente dalla sua gravità. Il contratto prevede l'opzione tra due piani che si differenziano esclusivamente per l'importo di massimale annuo (1 milione di euro, oppure 150 mila euro). La copertura assicurativa prevede inoltre, come potenziale optional, la garanzia aggiuntiva di "alta diagnostica" che, anche indipendentemente da un intervento chirurgico, copre i costi di un ampio set di accertamenti medici.

⁴⁰ A seguito dell'approvazione del maxi emendamento del Governo al Decreto sulla "spending review" (D.L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito con la Legge 7 agosto 2012 n. 135), l'ISVAP (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo) è stato soppresso e sostituito dall'IVASS, Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni, controllato dall'attuale direttore generale della Banca d'Italia.

- Postaprotezione Albo, che tutela i professionisti regolarmente iscritti all'Albo del proprio Ordine Professionale e che svolgano l'attività professionale nel rispetto della norma e dei regolamenti che disciplinano l'attività stessa. La polizza indennizza l'assicurato per le perdite patrimoniali che possano derivargli da eventuali richieste di risarcimento fatte da terzi, per la prima volta e notificate durante il periodo di polizza all'assicurato, a seguito di atti commessi dall'assicurato medesimo o da una persona di cui debba rispondere nell'esecuzione della prestazione professionale. Il prodotto è caratterizzato da un'alta standardizzazione (4 opzioni di massimale) e dalla presenza di garanzie specifiche per l'area professionale di appartenenza. Le possibili aree sono l'area "Economico-Giuridica" (avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro) e l'area "Tecnica" (ingegneri, architetti, geometri, periti industriali, periti agrari, agronomi, agrotecnici).
- Postaprotezione Casa Special, in sostituzione del preesistente prodotto Postaprotezione Casa, che prevede, nell'ambito della garanzia incendio, il pagamento delle bollette nel caso in cui gli imprevisti della vita non consentano più far fronte alle spese di casa ed esclude invece la garanzia terremoto.

Infine, recependo la nuova normativa in ambito *credit protection*, si è provveduto ad adeguare i prodotti CPI (*Credit Protection Insurance*) Mutui e CPI Prestito sulla base delle nuove indicazioni in merito al beneficiario di polizza.

4.3.2 RISULTATI

Le conseguenze della crisi economica e finanziaria in atto si sono riflesse negativamente anche sul mercato assicurativo Vita che, in analogia con quanto registrato nel 2011, evidenzia un'ulteriore flessione, posizionando il complessivo mercato, in valore assoluto, sui livelli di raccolta del 2006.

In controtendenza rispetto al mercato, Poste Vita ha conseguito eccellenti risultati, con una produzione che ammonta complessivamente a 10.519 milioni di euro⁴¹ (9.514 milioni di euro di premi emessi nel 2011), conseguiti anche grazie all'adozione, in stretta sinergia con la rete distributiva, di specifiche iniziative commerciali a favore della clientela, finalizzate a sostenere la raccolta complessiva mediante azioni volte al mantenimento dei "capitali in scadenza", così come alla realizzazione di prodotti "con specifica provvista" che assicurano rendimenti soddisfacenti per la clientela. Tali significative performance attestano prevalentemente la commercializzazione di prodotti tradizionali, che ammontano a oltre 9 miliardi di euro (8,2 miliardi di euro nel 2011), mentre la produzione di Ramo III ha superato il miliardo di euro (1,3 miliardi di euro nel 2011).

Le politiche di investimento adottate nel corso dell'esercizio sono state orientate al mantenimento di una strategia di gestione degli investimenti collegati alle gestioni separate, finalizzata a contemperare l'esigenza di correlare in misura sempre maggiore gli investimenti con la struttura degli impegni nei confronti degli assicurati e, al contempo, mantenere un portafoglio in grado di garantire una continuità nei rendimenti in linea con quelli di mercato. Le scelte di investimento sono state improntate ad obiettivi di massima prudenza con un portafoglio investito prevalentemente in Titoli di Stato italiani ed in obbligazioni "corporate" di elevato *standing*. In virtù della dinamica dei tassi di interesse riferita ai Titoli di Stato, i rendimenti conseguiti nella gestione degli investimenti sono risultati in crescita rispetto al 2011 (4% per la gestione PostaValorePiù e 5,4% per la gestione PostaPrevidenza) pur mantenendo linee guida estremamente prudenziali per gli *asset manager*.

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 55,1 miliardi di euro⁴², registrando una crescita del 15,5% rispetto ai 47,8 miliardi di euro del 2011. In particolare, le

⁴¹ Di cui 10.517 milioni di euro relativi alla Gestione Vita e 2 milioni di euro afferenti alla Gestione Danni, entrambi al lordo dei premi ceduti in riassicurazione.

⁴² A livello consolidato tali riserve ammontano a 56,8 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

riserve di Ramo I e V ammontano a 45,5 miliardi di euro (38,3 miliardi di euro nel 2011) con un'incidenza dell'83% sulle riserve complessive. Sono costituite per far fronte a tutti gli impegni della Compagnia e includono la riserva matematica per 45,1 miliardi di euro (37,8 miliardi di euro nel 2011), la riserva per somme da pagare per 204 milioni di euro (342 milioni di euro nel 2011) e altre riserve tecniche per 84 milioni di euro (90 milioni di euro nel 2011).

Le riserve tecniche costituite a fronte di prodotti di Ramo III ammontano complessivamente a 9,6 miliardi di euro rispetto ai 9,5 miliardi di euro di inizio anno.

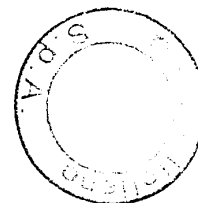
Con riferimento ai prodotti "infortuni e malattie", le riserve ammontano a 1,5 milioni di euro (2,4 milioni di euro nel 2011).

Complessivamente gli attivi delle gestioni separate e del patrimonio libero sono passati dai 34,9 miliardi di euro di inizio anno agli attuali 44,9 miliardi di euro investiti prevalentemente in Titoli di Stato (79% del portafoglio) e in obbligazioni "corporate" di elevato standing (17%), con una componente immobilizzata di circa il 57% del portafoglio di cui il 51% riferito a Titoli di Stato, il 3% a quote di OICVM a capitale garantito e il residuo 3% a obbligazioni "corporate".

Gli investimenti di Classe D ammontano, a fine esercizio, a 9,7 miliardi di euro (9,4 miliardi di euro a fine 2011), di cui 3,8 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 capitale o di rendimento minimo e 5,9 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.

Alla luce di quanto esposto, l'utile netto ammonta a 265,5 milioni di euro in forte crescita (+133,8 milioni di euro) rispetto ai 131,7 milioni di euro del 2011.

Per quanto attiene la controllata Poste Assicura, nel corso del 2012 sono stati collocati complessivamente circa 250mila nuovi contratti (268mila nel 2011) con premi contabilizzati per 48 milioni di euro (42,8 milioni di euro nel 2011). Tale dinamica, accompagnata da un positivo andamento della gestione sinistri e da un contenimento dei costi di funzionamento, ha consentito il conseguimento di un risultato netto positivo per 4,6 milioni di euro (796mila euro di risultato netto positivo nel 2011).



4.4 ALTRI SERVIZI

Il segmento Altri Servizi accoglie attività svolte da PosteMobile SpA e dal Consorzio per i servizi di telefonia Mobile SpA.

4.4.1 OFFERTA COMMERCIALE

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 2012 la Società, all'interno di un contesto di riferimento che ha accentuato i caratteri di competitività, ha focalizzato il proprio impegno nel mantenere e rafforzare la strategia del "valore", sviluppando iniziative promozionali in acquisizione che hanno favorito l'attivazione della portabilità (MNP - *Mobile Number Portability*).

A fine dicembre 2012 la base clienti ha superato i 2,5 milioni di linee (2 milioni a fine 2011), di cui circa 2,3 milioni *consumer* e circa 200mila *business*.

Le cessazioni complessive si attestano a circa 596mila, in fisiologica crescita rispetto a fine 2011 (464mila linee) con un *churn rate* che si conferma su livelli al di sotto degli standard dell'*industry*, a testimonianza del positivo appeal del brand e della proposizione commerciale di PosteMobile.

Nell'ambito del mercato *consumer*, la gestione del 2012 è stata caratterizzata da iniziative commerciali indirizzate principalmente verso segmenti di mercato costituiti da clienti "alto spendenti" e più evoluti all'uso dei *devices* di ultima generazione. In tale contesto, l'offerta è stata arricchita da nuovi piani tariffari a canone con *bundle* di traffico Voce/SMS e con *bundle* di traffico Voce/SMS/Dati. È stata altresì lanciata la prima offerta *unlimited* voce e sms, il piano "0 Pensieri Infinito" e, a partire dal mese di settembre, la vendita integrata tra carta Postepay e SIM PosteMobile. Numerose iniziative hanno infine riguardato le offerte "tutto incluso" che comprendono Voce, SMS, Dati e Terminale. L'offerta dedicata al mercato *business* ha avuto come obiettivo lo sviluppo della clientela SOHO, attraverso soluzioni d'offerta innovative, lo sviluppo di piani tariffari "tutto incluso" e l'offerta terminali.

Nell'ambito dei servizi distintivi a valore aggiunto, il ruolo di PosteMobile come leader del mercato dei servizi di pagamento fruibili in tecnologia mobile si è ulteriormente consolidato, sia nel settore del *Remote Financial Services*, sia in quello del *Proximity Payment Near Field Communication* (NFC). A tale ultimo riguardo la Società si è affermata come primo operatore telefonico a lanciare sul mercato il servizio NFC commercializzando le SIM NFC integrate con la Postepay New Gift di BancoPosta. È stata inoltre lanciata la nuova APP PosteMobile, applicazione che permette di utilizzare i servizi "semplifica" da *smartphone* e *tablet*. Tale applicazione consente, tra l'altro, di pagare bollettini anche semplicemente inquadrandoli con la fotocamera del cellulare, o di effettuare bonifici e ricaricare la propria Postepay.

Tra i servizi di pagamento fruibili in tecnologia mobile, il numero delle transazioni finanziarie effettuate dai clienti PosteMobile nel 2012 è stato di 23,4 milioni di transazioni (18,7 milioni nel 2011), di cui 8,2 milioni relative a transazioni di natura dispositiva (7 milioni nel 2011). Il valore delle transazioni ha raggiunto i 256 milioni di euro, in crescita rispetto ai 198 milioni di euro registrati nell'anno precedente.

Per quanto concerne gli aspetti normativi, il 2012 è stato, tra l'altro, caratterizzato dalla rimodulazione delle tariffe di terminazione, intervenuta a partire dal 1° luglio 2012 con delibera AGCom n. 621/11/CONS, che ha portato il valore di riferimento dei principali operatori di mercato da 5,3 a 2,5 centesimi di euro al minuto. Tale intervento ha di fatto contribuito ad accelerare notevolmente la pressione competitiva sui prezzi dei servizi tradizionali, in quanto molti operatori hanno avviato la commercializzazione di strutture tariffarie caratterizzate da traffico illimitato voce ed SMS.

La società Consorzio per i Servizi di Telefonia Mobile SpA, 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 consortile ha continuato a svolgere le attività previste dall'oggetto sociale curando, su mandato di Poste Italiane, alcuni progetti, tra i quali i più significativi sono:

- "Accordo Quadro per Servizi di fonia mobile e altri servizi in mobilità per Poste Italiane SpA";
- "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";
- "Fornitura del servizio di generazione e validazione delle transazioni effettuate con postepay mediante one - time password (OTP)".

4.4.2 RISULTATI

Le iniziative commerciali caratterizzanti l'esercizio, hanno condotto PosteMobile a conseguire, pur in presenza di un mercato fortemente competitivo, una positiva *performance*. I ricavi e proventi delle vendite e delle prestazioni hanno registrato un aumento del 22,5% (338,7 milioni di euro nel 2012 contro 276,5 milioni di euro nel 2011), evidenziando un positivo trend di crescita, sostenuto da tutti i segmenti di business, nonché dall'ampliamento del perimetro di consolidamento⁴³ delle attività. In aumento i ricavi del traffico voce (202,1 milioni di euro nel 2012 contro 175 milioni di euro del 2011), 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 216,0 milioni di euro del 2011 a 266,8 milioni di euro del 2012.

Nel complesso la gestione dell'esercizio ha condotto la Società ad un risultato operativo positivo per 27,9 milioni di euro (26,3 milioni di euro nel 2011) e un risultato di periodo positivo per 18,1 milioni di euro (16,6 milioni di euro nell'esercizio precedente).

⁴³ Il contributo ai ricavi complessivi generato dall'inclusione del ramo d'azienda "ReteTLC" è stato nell'esercizio di 70,5 milioni di euro (53,9 milioni di euro nel 2011).

5. CANALI COMMERCIALI

E' proseguito nel corso del 2012 l'impegno dell'Azienda nella strategia multicanale volta a soddisfare le esigenze della propria clientela sempre più evoluta. I numerosi canali di contatto attivati nel corso degli anni contemplano: 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 i più innovativi social network *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest* e il canale web *YouTube*.

Al fine di valorizzare l'offerta innovativa della società Poste Mobile, basata sulla sinergia tra telefonia e servizi finanziari collegati al conto corrente, sono stati creati nel corso dell'anno, all'interno di 61 Uffici Postali, i Corner PosteMobile, spazi dedicati alla promozione e vendita dei prodotti/servizi offerti da Poste Mobile, dotati di una vetrina, di un banco per l'esposizione dei prodotti e presidiati da personale dedicato (Operatore Vendite Poste Mobile).

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 del presidio e dello sviluppo delle attività commerciali della clientela Grandi Imprese, Pubblica Amministrazione Centrale e parte della Pubblica Amministrazione Locale.

5.1 RETAIL/PMI

Al fine di garantire un migliore presidio organizzativo e commerciale per i segmenti Retail e Imprese, nel corso dell'esercizio è proseguito l'impegno dell'Azienda volto a individuare degli interventi specifici per ciascuna tipologia di canale con l'obiettivo di aumentare l'efficacia dell'azione commerciale, ottimizzando il supporto alla vendita del canale Ufficio Postale, semplificando l'operatività e potenziando la formazione su nuovi prodotti. Tale impegno è stato peraltro sancito anche nell'accordo concluso nel mese di dicembre con le Organizzazioni Sindacali, volto a definire un nuovo modello organizzativo di Mercato Privati. In tale contesto, al fine di rafforzare il presidio territoriale della clientela retail, è stata introdotta la figura professionale dello Specialista Commerciale Promotore Finanziario dedicato alla promozione e vendita di prodotti finanziari di risparmio e investimento.

Sono proseguite le attività volte a consentire alla clientela un accesso veloce ai servizi offerti dal Gruppo attraverso il sistema di gestione delle attese (2.885 installazioni attive al 31 dicembre 2012) e l'estensione dell'attuale rete nazionale di ATM con installazione di ulteriori apparati (la rete complessiva su tutto il territorio nazionale è di circa 6.700 ATM).

Sono altresì state create nuove "corsie Postamat" all'interno di alcuni Uffici Postali. Al 31 dicembre 2012 gli Uffici con corsia Postamat sono 2.684 per un totale di 3.692 sportelli dedicati ai correntisti Bancoposta.

Il canale PostImpresa, che al 31 dicembre 2012 consta di 263 Uffici, nel corso dell'esercizio ha visto il consolidamento del nuovo modello di gestione avviato alla fine dello scorso anno, orientato a potenziare il livello di presidio della rete di vendita dedicata al segmento PMI, mediante il superamento delle "Aree Impresa" e la conseguente ridefinizione dei perimetri di competenza tra Aree Territoriali, Filiale e Uffici PostImpresa, nonché attraverso gli Specialisti Commerciali Clienti Impresa (502 unità al 31 dicembre 2012) che assicurano il presidio della clientela Impresa presso gli Uffici Postali a maggiore potenziale commerciale. Al fine di gestire proattivamente la clientela attraverso la rete di vendita tradizionale, sono state condotte attività di "ri-portafogliazione" dei clienti Impresa, sfruttando come supporto informativo il CRM (*Customer Relationship Management*). Tale strumento è stato oggetto di interventi evolutivi volti a favorire attività di vendita attraverso più canali (ad esempio collaborazioni sperimentali con il Contact Center per la gestione degli appuntamenti), nonché sviluppando tecniche di *cross* e *up-selling*.

E' stato avviato, con il supporto di Postecom, un progetto pilota con il Comune di Fiumicino per l'accettazione delle istanze di inizio/modifica/chiusura attività che le imprese devono presentare allo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) istituito ai sensi del DPR 160/2010 (Regolamento per la semplificazione ed il riordino della disciplina sullo sportello unico per le attività produttive). Il Regolamento prevede che le istanze siano presentate in forma telematica e sottoscritte digitalmente; Poste italiane, attraverso lo sportello fisico, si occupa di accettare le istanze che poi vengono dematerializzate presso il Centro Servizi Amministrativi e trasmesse allo sportello SUAP del Comune.

5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Lo scenario di mercato e il relativo contesto competitivo evidenziano l'esigenza di mantenere il presidio sui ricavi da servizi tradizionali e di incrementare, al contempo, la presenza sugli altri comparti dell'offerta, potenziando in special modo quelli relativi ai nuovi servizi. Tale quadro, che assume particolare rilievo rispetto ai segmenti dei grandi clienti e della Pubblica Amministrazione, ha reso necessaria la definizione e realizzazione di un nuovo modello di presidio commerciale che ha visto le attività del 2012 concentrate su:

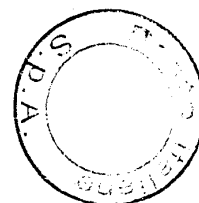
- il riorientamento delle politiche commerciali secondo un approccio basato sulla differenziazione selettiva per segmenti verticali e/o per valore del cliente. Tale modalità consente, attraverso una maggiore specializzazione della forza vendita e il rafforzamento delle competenze sui principali comparti d'offerta, di massimizzare le opportunità connesse alla catena del valore di ogni specifico segmento;
- il rafforzamento della capacità di sviluppo e realizzazione di soluzioni verticali con livelli di servizio coerenti con le dinamiche competitive del mercato, anche con riferimento ai processi di assistenza post-vendita, che rappresentano un elemento indispensabile per la fidelizzazione della clientela;
- la creazione di condizioni di maggiore prossimità ai clienti, attraverso la costituzione di presidi territoriali responsabilizzati anche sui clienti a elevato valore, che garantiscano, con un adeguato livello di competenze specialistiche su tutte le fasi del processo commerciale (pre vendita, vendita e post vendita), il soddisfacimento integrale delle esigenze dei clienti gestiti. Tali cambiamenti, come anticipato nel capitolo sull'Organizzazione, hanno portato, nell'ambito della funzione Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni, alla costituzione di sei Aree commerciali Territoriali e due funzioni specializzate nella vendita ai canali partner e alla Pubblica Amministrazione Centrale.

Con riferimento allo sviluppo dei progetti dedicati alle Pubbliche Amministrazioni, l'Azienda si è aggiudicata nel corso del 2012 la gara, indetta dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, relativa a un progetto di stampa centralizzata e di consegna e recapito della patenti. A tal fine è stato costituito il consorzio PatentiViaPoste ScpA, al cui interno operano, tra l'altro, la Capogruppo e Postecom SpA.

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. Nell'esercizio ha gestito circa 18,3 milioni di contatti, di cui oltre il 91% per il mercato *captive*.

Oltre alla gestione della relazione con i clienti retail 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, Poste Assicura e Poste Mobile; il *customer care* per l'offerta di PosteShop.



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

- la costituzione di un servizio di assistenza specialistica rivolto agli Uffici Postali, con riferimento all'offerta Corriere Espresso e Pacchi;
- la costituzione di un servizio di informazione e assistenza sui prodotti di Risparmio Postale e sui prodotti di finanziamento offerti da Banca del Mezzogiorno;
- la realizzazione di un contact center dedicato all'assistenza alle imprese (sito di Genova);
- la revisione dei processi post vendita in ambito servizi finanziari al fine di potenziare l'assistenza ai clienti e agli Uffici Postali;
- l'istituzione di un'unità operativa con il compito di gestire le richieste complesse in ambito servizi finanziari, con l'obiettivo di rendere indipendenti le attività di post vendita dalla filiera commerciale e conseguentemente ridurre i tempi di risoluzione delle problematiche.

Il canale commerciale web, gestito da Postecom attraverso il sito www.poste.it e gli altri portali dedicati (per es. www.posteecommerce.it, www.poste-impresa.it, www.postepay.it, ecc.) costituisce il punto di accesso ai servizi on line per 8,5 milioni di utenti retail e business e si posiziona, sia come canale di vendita diretto (*end to end*), sia come supporto agli altri canali.

Nel corso del 2012, oltre alle ordinarie attività di aggiornamento dei contenuti editoriali e multimediali dei siti e dei portali, sono stati effettuati numerosi interventi finalizzati ad arricchire e ottimizzare la proposizione on line dell'offerta di Poste Italiane.

In particolare, il sito è stato oggetto di interventi volti al miglioramento:

- dell'immagine digitale del Gruppo attraverso interventi di *restyling*. In particolare, è stato realizzato il vortal Postelmpresa, portale verticale⁴⁴ dedicato ai segmenti professionisti, PMI e grandi clienti attraverso il *porting*⁴⁵ di tutti i contenuti precedentemente ospitati nella sezione professionisti e PMI del sito www.poste.it;
- delle funzionalità, a supporto del canale commerciale web, sia per la vendita diretta (richiesta di aperture di conti correnti e servizi accessori tramite integrazione con CRM on line, evoluzione del servizio paccoweb), sia come supporto al canale fisico. Tali funzionalità consentono di ottimizzare la gestione dei clienti sul web e migliorare la *customer experience*;
- del monitoraggio analitico e qualitativo del web per la definizione del comportamento on line dei clienti (numero delle visite, origine della visita, pagine visitate, prodotti sottoscritti, ecc.) e dei tassi di finalizzazione delle campagne on line. È stata anche avviata la messa a punto di una piattaforma di *digital marketing* finalizzata alla gestione di campagne di *advertising* dinamiche e profilate;
- dell'efficacia commerciale della comunicazione on line attraverso l'ideazione, la progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione digitale (*landing page*⁴⁶, *banner*⁴⁷, ecc.);
- della reperibilità dei contenuti da parte dell'utente (con l'introduzione di un motore di ricerca semantico e il posizionamento di prodotti e servizi sui motori di ricerca);
- dell'accessibilità e fruibilità delle informazioni on line.

Un'altra importante iniziativa è la creazione di un nuovo dominio di primo livello, ".post" e la conseguente realizzazione del nuovo portale www.posteitaliane.post, vetrina internazionale in ambito Unione Postale Universale

⁴⁴ Il vortal o portale verticale è un sito che offre contenuti e servizi ad alto valore aggiunto che rispondono ai bisogni specifici di una determinata categoria di utenti.

⁴⁵ Trasferimento di un applicativo/programma su una piattaforma diversa da quella per la quale è stato originariamente concepito.

⁴⁶ Nel *web marketing*, la *landing page* è la pagina che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato un link apposito o una pubblicità. Può essere una pagina del sito appositamente realizzata, generalmente la continuazione o il prolungamento del messaggio pubblicitario cliccato dall'utente, o essere parte di un dominio registrato per lo scopo.

⁴⁷ Il *banner* è una barra presente nelle pagine web che serve generalmente per fare pubblicità ad altri servizi o aziende.

(UPU) che permetterà lo scambio sicuro di informazioni in rete tra operatori postali e la realizzazione di nuovi servizi a disposizione di cittadini, imprese e istituzioni.

Sempre nel corso del 2012 si è intensificata l'attività con i *social network* ufficiali di Poste Italiane (*Facebook*, il cui numero di fan al 31 dicembre 2012 supera i 100mila utenti, *Youtube*, *Twitter* e *Pinterest*). Tali *social network* rappresentano un mezzo di dialogo e di contatto immediato con i clienti che possono chiedere informazioni e ricevere aggiornamenti in tempo reale su tutti i servizi e le attività del Gruppo Poste Italiane. Con riferimento alle attività per le altre Società del Gruppo, sono proseguiti i *restyling* del sito web del Gruppo assicurativo PosteVita, del sito web Poste Shop e del portale BancopostaFondi SGR.

Nel corso dell'esercizio Postecom ha, inoltre, lanciato l'offerta "Poste e-commerce" di Poste Italiane, la soluzione di commercio elettronico atta a soddisfare le esigenze dei diversi target commerciali. L'offerta fa leva sulle caratteristiche distintive del Gruppo: piattaforma tecnologica in *cloud* gestita da Postecom SpA, servizi di spedizioni gestiti da SDA Express Courier SpA, servizi logistici gestiti da Italia Logistica Srl e servizi di pagamento di Bancoposta. In particolare, nel mese di ottobre è stata lanciata un'offerta commerciale per le micro e piccole aziende veicolata attraverso il canale Mercato Privati (pacchetti Smart e Master). Infine, con l'intento di favorire lo sviluppo dell'export del "Made in Italy" e le operazioni logistiche e di pagamento internazionali, Postecom e Poste Italiane hanno avviato la definizione di accordi bilaterali con operatori postali internazionali (tra cui Cina, Russia, Olanda).

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 ^(*)			
	Medio		Puntuale	
	2011	2012	31 dicembre 2011	31 dicembre 2012
Dirigenti	734	747	712	764
Quadri	14.853	15.107	14.829	15.284
Aree operative	126.470	124.246	123.889	123.434
Aree di base	4.367	4.346	4.048	3.494
Tot. unità tempo indeterminato	146.424	144.446	143.478	142.976
Contratti d'inserimento	44	49	51	31
Contratti di apprendistato	44	46	48	43
TOTALE	146.512	144.541	143.577	143.050

Organico flessibile	Numero medio	
	2011	2012
Contratti di somministrazione	140	157
Contratti a tempo determinato	1.801	1.844
TOTALE	1.941	2.001
TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE	148.453	146.542

^(*) Dati espressi in Full Time Equivalent.

Poste Italiane SpA

Organico stabile	Numero dei dipendenti ^(*)			
	Medio		Puntuale	
	2011	2012	31 dicembre 2011	31 dicembre 2012
Dirigenti	584	577	556	586
Quadri - A1	5.788	5.853	5.783	5.867
Quadri - A2	7.890	7.938	7.806	8.055
Livelli B, C, D	124.111	121.773	121.485	120.934
Livelli E, F	4.321	4.294	4.005	3.435
Tot. unità tempo indeterminato^(**)	142.694	140.435	139.635	138.877
Contratti d'inserimento	14	25	17	18
Contratti di apprendistato	-	-	-	-
TOTALE	142.708	140.460	139.652	138.895

^(**) di cui:				
- Comandati	13	10	12	9
- Sospesi non retribuiti	2.077	1.904	1.864	1.736
- Distaccati c/o Società del Gruppo	52	22	42	9

Organico flessibile	Numero medio	
	2011	2012
Contratti di somministrazione	25	32
Contratti a tempo determinato	1.701	1.737
TOTALE	1.726	1.769
TOTALE ORGANICO STABILE E FLESSIBILE	144.434	142.229

^(*) Dati espressi in Full Time Equivalent.

6.2 FORMAZIONE

Le attività di formazione del 2012 sono state finalizzate al supporto del *business*, al presidio della relazione con il cliente, anche in riferimento agli aspetti normativi, e al sostegno dei mutamenti organizzativi.

Una importante novità è rappresentata dall'introduzione del "Catalogo Interno di Formazione Aziendale", strutturato con un ampio ventaglio di soluzioni per le diverse professionalità presenti in Azienda al fine di rispondere tempestivamente e propositivamente alle richieste di formazione in ambito comportamentale, gestionale, normativo o tecnico-specialistico.

Nel complesso, il volume delle partecipazioni gestite si è attestato intorno a 1,4 milioni, generando 376mila giornate/uomo, di cui 281mila erogate in aula (75%) e 95mila erogate in *e-learning* (25%).

PROGETTI IN AULA (gg/uomo)

	31-dic-11				31-dic-12			
	Livelli D-E-F	B-C- Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE	Livelli D-E-F	B-C- Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE
Servizi Postali	31.955	4.329	454	36.738	75.264	4.067	265	79.596
Servizi Finanziari	239	422	49	710	226	456	77	759
Mercato Privati/GIPA	154.535	47.922	765	203.222	140.203	53.938	564	194.705
Funzioni Centrali	2.144	4.486	411	7.041	1.918	3.744	340	6.002
Totale	188.873	57.159	1.679	247.711	217.611	62.205	1.246	281.062

PROGETTI E-LEARNING (ore)

	31-dic-11				31-dic-12			
	Livelli D-E-F	B-C- Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE	Livelli D-E-F	B-C- Quadri (A1 e A2)	Dirigenti	TOTALE
Servizi Postali	69.007	3.424	12	72.443	77.592	1.489	15	79.096
Servizi Finanziari	3.680	696	9	4.385	1.480	934	36	2.450
Mercato Privati/GIPA	1.099.141	162.634	68	1.261.843	509.344	86.781	245	596.370
Funzioni Centrali	5.975	6.488	82	12.545	3.154	3.522	112	6.788
Totale	1.177.803	173.242	171	1.351.216	591.570	92.726	408	684.704
Totale gg/uomo	163.584	24.061	24	187.669	82.163	12.879	57	95.098

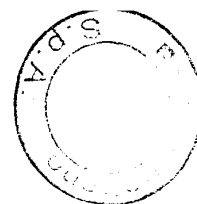
Tra le principali iniziative realizzate in ambito normativo, è proseguito il corso on line "La Trasparenza Bancaria" destinato al personale operante negli Uffici Postali e finalizzato alla promozione di una conoscenza adeguata e aggiornata delle regole per il corretto presidio di tutte le fasi della relazione tra intermediario e cliente. Nel 2012 sono state effettuate circa 24mila iscrizioni.

Sempre con riguardo al personale operante presso gli Uffici Postali è proseguita l'erogazione del percorso on line in materia di Antiriciclaggio avente l'obiettivo di adempiere agli obblighi di formazione previsti della legge a carico degli intermediari abilitati e finalizzato a prevenire e contrastare il fenomeno del riciclaggio; il percorso ha visto il coinvolgimento di oltre 37mila risorse.

È stata inoltre, avviata l'erogazione di un nuovo corso on line in materia di reati e illeciti amministrativi riferiti all'area del *market abuse* in relazione ai quali è prevista la responsabilità dell'Ente ex D.Lgs. 231/01. L'iniziativa, dal titolo "Market Abuse: normativa, operazioni sospette e segnalazioni", ha coinvolto circa 11 mila partecipanti.

È proseguito il programma di certificazione dei requisiti di professionalità degli addetti all'intermediazione assicurativa con il rilascio di circa 217mila attestati come da regolamento IVASS - Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (ex ISVAP).

In ambito Servizi Postali è proseguita l'attività formativa in aula "Sicurezza Aeroportuale – Formazione base e aggiornamento" in adempimento alle disposizioni del Regolamento ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) a carico degli Agenti Regolamentati, autorizzati al controllo della posta in ambito aeroportuale. Sono state coinvolte 835 persone tra delegati, supervisori, operatori.



Infine, sempre avuto riguardo alla formazione sulle tematiche normative, è continuata l'erogazione, trasversale a tutte le funzioni aziendali, dei corsi on line "D.Lgs 231/2001: Il valore dei nostri comportamenti e le nuove norme sulla responsabilità d'impresa", che ha coinvolto circa 42mila risorse, "La Sicurezza informatica in Poste Italiane" destinata a circa 55mila risorse; "Privacy" destinata a circa 13mila risorse.

Con riferimento alle tematiche tecnico-specialistiche, al fine di sviluppare e consolidare le conoscenze in materia di mercati e strumenti finanziari degli addetti alla vendita di prodotti di risparmio e investimento, nell'ambito della funzione Mercato Privati è proseguito il percorso "La Gestione del Risparmio", articolato in 7 corsi on line, che ha coinvolto 4mila e 200 Specialisti Commerciali Clienti *Retail*. Con l'obiettivo di accrescere le competenze sulle tecniche di erogazione del credito e sulle modalità di presentazione dell'offerta al cliente, è giunto inoltre a completamento il programma di formazione in aula "Cultura e tecnica del credito", che ha coinvolto 653 risorse operanti presso le Aree Territoriali Mercato Privati e le Filiali, nonché presso i 250 Uffici Postali delle 8 regioni coinvolte nel progetto Banca del Mezzogiorno.

A supporto del *business* sono stati erogati corsi on line correlati al lancio di specifici prodotti offerti dal Gruppo; in particolare, circa 99mila dipendenti hanno partecipato alle iniziative "PosteMobile X3" e "Poste Mobile X10"; 20mila risorse al corso "Il nuovo BPIOL" e 55mila al "Conto di Base BancoPosta".

Al fine di sostenere i mutamenti organizzativi che hanno riguardato le attività di recapito nell'ambito della funzione Servizi Postali, è stato erogato (circa 20mila risorse coinvolte) un programma di formazione in aula volto a consolidare il ruolo del portafoglio come figura strategica nella percezione della qualità del servizio da parte del cliente. E' proseguita la campagna "Tecniche di proposizione commerciale - Portafoglio e Referenti ASI (Articolazione Servizi Innovativi) che ha interessato 768 risorse con l'obiettivo di sviluppare le capacità di proposizione dei servizi/prodotti offerti.

Con riferimento ai corsi on line, si segnalano le iniziative "Postino Telematico" (oltre 6mila risorse coinvolte) e "Trattamento invii altri operatori - Corso "B" Processi e Qualità" con 134 risorse coinvolte.

La funzione Bancoposta è stata destinataria di un piano di formazione dedicato che ha registrato circa 760 partecipazioni (60% in modalità e-learning e 40% in aula). In particolare, è stato attuato un programma specialistico che ha coinvolto 145 persone con l'obiettivo di valorizzarne il ruolo e rafforzarne le competenze di mestiere. Gli argomenti trattati hanno riguardato principalmente le segnalazioni di vigilanza, il passaggio da Basilea 2 a Basilea 3, gli strumenti e i mercati finanziari.

Con riferimento alle funzioni Corporate, sono state attivate iniziative per circa 5mila partecipazioni (63% in e-learning e 37% in aula), tra le quali un intervento di *assessment* delle competenze in materia di sicurezza informatica, rivolto a risorse operanti nelle funzioni Tecnologie dell'Informazione, Tutela Aziendale e Risorse Umane ed Organizzazione, e il progetto "Responsabili Ingegneria e PM", che ha supportato il cambiamento organizzativo e culturale intrapreso dalla funzione Ingegneria in ambito Immobiliare.

Sono stati erogati corsi on line di lingua inglese "*General English*" e "*Business English*" a un totale di 576 risorse con l'obiettivo di sviluppare le competenze linguistiche in linea con il modello espresso dal Sistema Professionale.

Infine, trasversalmente a tutte le funzioni aziendali, sono stati realizzati 53 percorsi individuali di formazione dedicati al consolidamento del profilo di competenze del personale interessato. Il Piano di Formazione rivolto al management aziendale ha coinvolto, attraverso accordi quadro con *business school* e società di consulenza di riconosciuto prestigio, ulteriori 465 risorse in un ricco programma di aggiornamento su temi di carattere strategico.

Finanziamenti

Nell'ambito delle attività dell'Ente Bilaterale per la Formazione e Riqualficazione Professionale, sono proseguite le attività di recupero dei costi correlati all'attività di formazione per personale non dirigente dal Fondo Interprofessionale Impresa. In particolare, sono stati rendicontati 58 piani formativi per un valore di oltre 3 milioni di euro, a fronte dei quali sono stati liquidati nell'anno circa 2,7 milioni di euro afferenti 46 piani.

Inoltre, nel corso del 2012 sono state avviate le attività volte al recupero dei costi della formazione del personale dirigente dal Fondo Interprofessionale Fondirigenti.

6.3 GESTIONE DELLE RISORSE

Le attività di *recruiting* e selezione, sia interne all'Aziende, sia effettuate sul mercato del lavoro, sono state caratterizzate, nel corso del 2012, da una focalizzazione sui canali commerciali. A tal riguardo:

- è proseguito il processo di inserimento di giovani per il potenziamento e il ricambio generazionale nei ruoli di *front-end* commerciale (Uffici Postali);
- sono state individuate attraverso uno specifico *Job Posting* le risorse interne da dedicare all'attività di promozione finanziaria affiancandole con altre provenienti dal mercato;
- sono stati inseriti professionisti provenienti dal settore bancario da dedicare allo sviluppo dell'offerta creditizia della Banca del Mezzogiorno;
- sono stati assunti, in ambito Mercato Privati e Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni, *manager* dedicati al presidio e allo sviluppo commerciale delle Aree Territoriali.

Un'altra area di intervento è stata quella che ha accompagnato la trasformazione organizzativa della funzione Tecnologie dell'Informazione attraverso l'inserimento di nuovi manager sui ruoli chiave della struttura e di figure *professional* a supporto dell'operatività e della gestione dei numerosi progetti in essere.

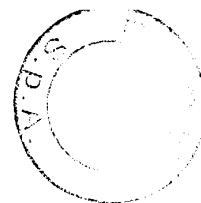
Nel 2012 è altresì continuato l'impegno a supporto dei percorsi di evoluzione e consolidamento delle aziende del Gruppo, con particolare riferimento a Banca del Mezzogiorno (rafforzamento dell'Area Mercato), a Postecom (rafforzamento della funzione Marketing per quanto concerne l'offerta *eCommerce*, *eGovernment* e *Cloud*) e al Gruppo assicurativo (consolidamento della struttura organizzativa e potenziamento delle professionalità dedicate allo sviluppo del Ramo danni).

Ferme restando le scelte caratterizzanti le politiche assunzionali del 2012, il ricorso al mercato del lavoro interno all'Azienda resta la linea di intervento prioritaria, volta a garantire sempre maggiori opportunità di diversificazione e crescita professionale.

La valorizzazione delle persone anche per il 2012 è stata basata sul processo di valutazione delle prestazioni di quadri e impiegati con oltre 87mila valutazioni e circa 8mila valutatori. Per garantire maggiore efficacia al sistema sono state anticipate le tempistiche e ottimizzati processi e strumenti. Nello specifico, è stato dato avvio al processo di *feedback* nel mese di marzo 2013.

La valutazione del potenziale manageriale con il metodo dell'*Assessment Center* ha riguardato invece circa 50 quadri e oltre 540 risorse di area impiegatizia, in sessioni finalizzate a individuare le risorse più idonee a ricoprire ruoli di rilevanza gestionale e/o da inserire in percorsi di sviluppo in area quadri piuttosto che in ruoli di gestione operativa e commerciale negli Uffici Postali.

Nel corso del 2012 ha preso avvio il processo di *pianificazione per lo sviluppo* che, attraverso l'attivazione dei Comitati Territoriali e Centrali, intende assicurare una corretta pianificazione dello sviluppo delle persone che garantisca il presidio e il ricambio dei ruoli organizzativi attraverso la valorizzazione delle risorse migliori.



Nella logica di una sempre più stretta integrazione fra i sistemi di valutazione e la formazione, in risposta ai fabbisogni formativi emersi in sede di *Assessment Center*, Valutazione delle Prestazioni e Comitati di Sviluppo, è stato messo a punto il *"Catalogo interno di formazione aziendale"* di corsi rivolti a impiegati, quadri e *middle management*, che ha consentito la partecipazione di oltre mille e cinquecento persone a seminari interaziendali e/o progetti *ad hoc* per il potenziamento dei comportamenti organizzativi e delle competenze tecnico-specialistiche.

Con riferimento alle politiche di *compensation e benefit*, è stata aggiornata e rilasciata la *policy* di telefonia mobile e connessione *wireless* alla rete aziendale (in aggiunta a quelle relative all'utilizzo delle auto e alle spese di rappresentanza diffuse già nel corso del primo semestre 2012); è stato inoltre diffuso alle funzioni interessate il documento di "Linee guida sistemi di incentivazione".

Per quanto concerne le politiche di incentivazione⁴⁸, sono stati rilasciati i sistemi di incentivazione manageriale (*Management by Objectives*), commerciale operativa e professionale.

Con riferimento alla politica retributiva, nei mesi di novembre e dicembre 2012 è stata effettuata l'erogazione degli interventi per quadri, impiegati e dirigenti.

⁴⁸ I sistemi di incentivazione a maggiore diffusione sono:

- MBO (*Management by Objectives*), strumento destinato ai manager, finalizzato a tradurre le scelte strategiche del Vertice in obiettivi specifici, chiari e misurabili di tipo economico-finanziario, di qualità, gestionali e di ruolo. L'MBO misura e valorizza il contributo dei singoli manager al complessivo risultato aziendale raggiunto;
- l'Incentivazione commerciale, operativa e professionale, strumenti dedicati rispettivamente alla rete di vendita, alle funzioni operative ed ai professionali, attraverso i quali viene valorizzato il raggiungimento degli obiettivi assicurando, nel contempo, la centralità del Cliente;
- 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.