

2.3 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE SPA

L'organizzazione di Poste Italiane SpA è articolata attraverso le seguenti funzioni di Business e funzioni Corporate:

Funzioni di Business

Servizi Postali
Bancoposta
Marketing e Governo Servizi Logistici
Mercato Privati
Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni

Funzioni Corporate

Acquisti
Affari Istituzionali
Affari Legali
Affari Societari
Amministrazione e Controllo
Comunicazione Esterna
Controllo Interno
Finanza
Immobiliare
Pianificazione Strategica
Risorse Umane e Organizzazione
Tecnologie dell'Informazione
Tutela Aziendale

2. Assetto organizzativo del Gruppo

Le funzioni di Business Bancoposta, Marketing e Governo Servizi Logistici e Servizi Postali sono responsabilizzate sullo sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e sulla gestione di parte delle operatività connesse all'erogazione degli stessi. Inoltre la funzione Servizi Postali è preposta alla pianificazione e gestione della catena logistica (corrispondenza e pacchi), curando anche l'erogazione di servizi integrati.

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

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

Gli interventi organizzativi realizzati nel 2013 sono stati orientati a supportare il percorso evolutivo di Poste Italiane finalizzato al consolidamento del proprio ruolo di operatore globale in grado di rispondere in maniera sempre più efficace alle esigenze e alle sfide del mercato.

In questo quadro di riferimento, i principali eventi di carattere organizzativo hanno riguardato:

- il rafforzamento dei presidi volti a garantire una sempre maggiore efficacia dell'azione commerciale, attraverso la costituzione, in ambito Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni, della funzione Supporto alla Vendita e Coordinamento Gare e di un'ulteriore Area Territoriale competente per la regione Sicilia; sono, inoltre, proseguiti le attività di ingegnerizzazione dei processi e di adeguamento procedurale a supporto dell'attività commerciale, con particolare riferimento alla gestione delle gare e all'assistenza alla clientela;
- la ridefinizione dell'assetto organizzativo delle funzioni commerciali e di assistenza al cliente in ambito Mercato Privati, con l'obiettivo di presidiare, in maniera mirata, i processi di evoluzione dell'offerta e di gestione dei canali commerciali, nonché quelli di post vendita. In particolare, è stata costituita la funzione Sviluppo e Supporto alla Vendita che, oltre a supportare le funzioni di marketing, funge da raccordo con le funzioni Commerciale Privati e Commerciale Imprese, maggiormente focalizzate sulle attività di vendita;
- l'istituzione del Progetto Integrazione dei Servizi, con l'obiettivo di valorizzare gli *asset* e il *know-how* di Gruppo mediante l'individuazione e la gestione di servizi integrati, iniziative infragruppo e di sviluppo della clientela, favorendo la diffusione di tecnologie innovative. In tale ottica, sono state ricondotte all'interno del perimetro di azione del progetto anche le attività di coordinamento delle iniziative di *e-Government*, nonché l'organizzazione e la gestione degli eventi dimostrativi e di promozione dell'utilizzo delle tecnologie presso il Campus Tecnologico di Poste Italiane;
- la separazione, in ambito Tecnologie dell'Informazione, delle componenti di indirizzo e controllo da quelle dedicate all'esercizio dei servizi IT, al fine di favorire una maggiore specializzazione delle competenze incrementando i relativi livelli di servizio e di rafforzare l'efficiente utilizzo delle risorse tecnologiche.

Ulteriori interventi realizzati nel 2013 hanno riguardato:

- il perseguitamento di obiettivi di efficientamento organizzativo in ambito Servizi Postali, in linea con il processo di riorganizzazione avviato sugli ambiti operativi, attraverso interventi di razionalizzazione e accorpamento delle attività di staff presidiate dalle strutture territoriali;
- l'istituzione del Progetto Nuovo Modello di *Business Corriere Espresso e Pacchi* finalizzato al rafforzamento della *value proposition* del Gruppo sul mercato di riferimento;
- il proseguimento, nell'ambito della funzione Bancoposta, delle azioni volte a conseguire una ottimizzazione dei processi e una valorizzazione delle sinergie operative esistenti, con particolare riferimento al rafforzamento dei presidi in materia di segnalazioni antiriciclaggio e di gestione reclami, anche in linea con gli indirizzi delineati dall'Autorità di Vigilanza;
- la costituzione della funzione Comunicazione Interna in ambito Risorse Umane e Organizzazione.

Infine, nel mese di febbraio 2014, al fine di favorire una semplificazione e velocizzazione dei processi decisionali in relazione all'evoluzione in atto del mercato della corrispondenza, è stato definito il superamento della funzione Marketing Servizi Postali, con confluenza nella funzione Servizi Postali delle relative attività di sviluppo dell'offerta, a eccezione di quelle inerenti i prodotti filatelici che sono state ricondotte nella funzione Mercato Privati.



2.3.1 MERCATO PRIVATI

La funzione Mercato Privati gestisce il *front end* commerciale e le attività di assistenza pre e post vendita per i segmenti di clientela Privati, Piccole Medie Imprese e Pubblica Amministrazione Locale di competenza.

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

- Aree Territoriali pluriregionali (denominate Aree Territoriali Mercato Privati);
- Filiali;
- Uffici Postali, classificati dal punto di vista commerciale, a partire dal 2013, in Uffici centrali, di relazione, standard, base e Uffici PosteImpresa (questi ultimi segmentati in top, medium e base).

Nel corso del 2013, nel prosieguo delle attività di razionalizzazione, il numero degli Uffici Postali si è ridotto passando da 13.676 unità al 31 dicembre 2012 (comprensivi di 263 Uffici Poste Impresa) a 13.310 unità al 31 dicembre 2013 (comprensivi di 257 Uffici PosteImpresa).

	31/12/12		31/12/13	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Territoriali Mercato Privati	9	2.035	9	2.398
Filiali	132	4.720	132	4.394
Uffici Postali	13.676	59.582	13.310	59.876

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

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

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

Tra i principali interventi:

- in ambito Servizi al Cliente, è proseguito il percorso di evoluzione del modello di assistenza al cliente in un'ottica di specializzazione delle competenze per prodotto/servizio/cliente e accorpamento, in un unico ambito organizzativo, di tutte le attività di assistenza; in particolare, alcuni TSC e Contact Center sono stati focalizzati prevalentemente sul segmento della clientela Imprese. È stata, inoltre, completata la manovra di accentramento presso 9 TSC delle attività di antiriciclaggio precedentemente svolte in Filiale;
- al fine di rafforzare il presidio del mercato e sviluppare tutte le opportunità di crescita relative al segmento *retail*, è stata ulteriormente potenziata la rete di Specialisti Commerciali Promotori Finanziari in ambito Commerciale Privati di Area Territoriale, abilitati alla promozione e al collocamento di alcuni prodotti/servizi di investimento.

PRIVATI

Al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di sviluppare le potenzialità commerciali della rete, distinguendo le attività connesse all'erogazione di servizi da quelle a più alto valore aggiunto, negli Uffici Postali operano le Sale Consulenza per "Prodotti Finanziari/Finanziamento e Assicurativi"¹⁰, appositi spazi fisici dedicati alla clientela privata. Al 31 dicembre 2013 tali Sale sono 5.057, di cui 289 in via di attivazione.

10. Trattasi delle ex Aree "Prodotti Finanziari/Finanziamento" ridenominate, nel corso del 2013, Sale Consulenza per Prodotti Finanziari/Finanziamento e Assicurativi.

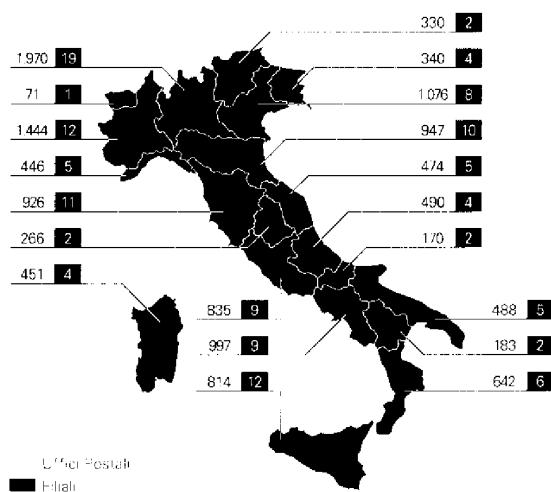
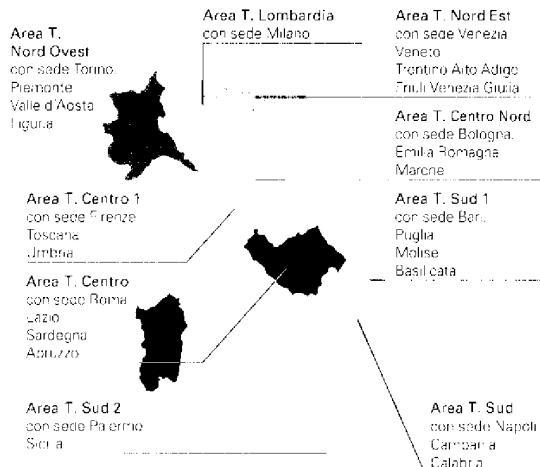
2. Assetto organizzativo del Gruppo

PICCOLE E MEDIE IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

Nel corso del 2013, il modello commerciale per il segmento Imprese in ambito Mercato Privati dedicato alle PMI e parte della Pubblica Amministrazione Locale si è ulteriormente evoluto. Come già anticipato, sono stati effettuati alcuni interventi di chiusura/efficientamento ed è stata implementata una nuova segmentazione della rete Uffici PosteImpresa. All'interno degli Uffici PosteImpresa, oltre agli operatori di sportello e al collaboratore Uffici PosteImpresa doppio turno, sono presenti gli specialisti di settore merceologico che provvedono, attraverso modalità di relazione diretta con la clientela, all'acquisizione e sviluppo dei clienti appartenenti ai diversi settori di riferimento (professionisti, aziende e artigiani, commercianti, servizi e associazioni), nonché appositi venditori dedicati al target Imprese e Pubblica Amministrazione Locale. Inoltre, presso gli Uffici Postali a maggiore potenziale commerciale, operano figure professionali dedicate al presidio della clientela Imprese.

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

Nel corso del 2013 è stato consolidato anche l'assetto territoriale della funzione Commerciale Imprese, attraverso la riconduzione, in ambito di Area Territoriale, dei venditori Imprese e Pubblica Amministrazione Locale nonché le risorse dedicate alla commercializzazione dell'offerta di Banca del Mezzogiorno-Medio Credito Centrale. Tale soluzione consente di valorizzare le opportunità sinergiche con le funzioni di staff dedicate alle attività di pre vendita e pianificazione commerciale.

Distribuzione territoriale Uffici Postali, Filiali**Distribuzione territoriale Aree Territoriali****2.3.2 GRANDI IMPRESE E PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

La funzione Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali per le Grandi Imprese, la Pubblica Amministrazione Centrale e parte della Pubblica Amministrazione Locale.

Il modello di presidio commerciale è caratterizzato dalla presenza di sette Aree Territoriali ognuna responsabilizzata su tutte le fasi del processo (pre vendita, vendita, post vendita e pianificazione commerciale) per i grandi clienti e la Pubblica



Amministrazione Locale di competenza, alle quali si affiancano le due strutture di vendita dedicate rispettivamente alla Pubblica Amministrazione Centrale e allo sviluppo di accordi commerciali di *partnership*.

Sono inoltre presenti, a livello centrale, funzioni deputate al supporto e al coordinamento delle attività di pre e post vendita e all'interfaccia con le competenti funzioni di marketing.

2.3.3 SERVIZI POSTALI

Servizi Postali è la funzione preposta alla pianificazione e gestione della catena logistica integrata (corrispondenza e pacchi), mediante il presidio dell'intero processo di accettazione, raccolta, trasporto, smistamento e recapito, nonché alla ideazione, progettazione e gestione del portafoglio di offerta i prodotti/servizi postali nazionali e servizi integrati.

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

	31/12/12		31/12/13	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Logistiche Territoriali ¹	9	3.228	9	2.759
Centri di Meccanizzazione Postale	21	10.271	19	9.479
Centri Prioritario	15	1.242	4	503
Supporto alla Logistica	-	-	2	274
Uffici di Recapito ²	2.788	47.318	2.480	46.944

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

¹ L'articolazione geografica al 31 dicembre 2013 delle Aree Logistiche Territoriali è la seguente: Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria; Lombardia; Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia; Emilia Romagna e Marche; Toscana e Umbria; Lazio, Abruzzo, Molise e Sardegna; Campania e Calabria; Puglia e Basilicata; Sicilia.

² Le risorse dedicate al Recapito includono 36.888 risorse con mansione portafogli e capo squadra recapito (38.769 al 31 dicembre 2012).

I principali interventi realizzati nell'anno sono riconducibili al processo di riorganizzazione dei Servizi Postali, definito con l'Accordo Nazionale del 28 febbraio 2013 e con successive intese sottoscritte a livello regionale.

In particolare, in ambito Recapito:

- sono state condotte su tutto il territorio nazionale, le azioni di razionalizzazione delle zone di recapito, secondo un piano di implementazione graduale conclusosi nel mese di ottobre, che ha comportato anche interventi di revisione dell'assetto dei centri di distribuzione;
- nell'ambito del Recapito Area Manager (RAM)¹¹, al fine di rafforzare il presidio degli standard qualitativi e dei processi di erogazione dei servizi, sono state istituite le strutture di Qualità e Produzione con la contestuale introduzione di nuove figure professionali;
- è stato ridefinito il coordinamento gerarchico dei 23 Centri Servizi Codifica, precedentemente dipendenti dalle funzioni Operazioni delle Aree Logistiche Territoriali, riconducendo gli stessi nei centri di distribuzione di riferimento.

Con riferimento alla Rete Logistica, parallelamente alle azioni realizzate in ambito Recapito e coerentemente con le necessità di adeguamento immobiliare e impiantistico, è stata avviata, a partire dal mese di maggio, la revisione dell'as-

11. Le strutture di Recapito Area Manager garantiscono il coordinamento intermedio a livello provinciale/pluriprovinciale con la responsabilità di assicurare, tramite gli uffici di recapito del territorio di competenza, il presidio dei processi e delle attività operative di recapito. Dipendono gerarchicamente dalle Aree Logistiche Territoriali.

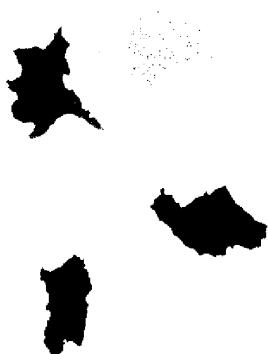
2. Assetto organizzativo del Gruppo

setto dei nodi logistici, con interventi volti all'ottimizzazione delle lavorazioni che proseguiranno anche nei prossimi esercizi. L'assetto in corso di implementazione prevede, inoltre, la distinzione dei CMP nelle differenti tipologie Multi-Prodotto² e Specializzato³.

Tra gli ulteriori interventi realizzati nell'anno:

- nell'ambito del Progetto Integrazione Logistica Pacchi, è proseguita l'internalizzazione delle attività che prevede la consegna da parte dei portalettere dei pacchi di peso fino a 3 kg a marchio Poste Italiane, su scala nazionale per i flussi intra-bacino (cioè destinati al bacino servito dal CMP) e in 29 province per i flussi da extra-bacino;
- è stato avviato un nuovo modello di assistenza clienti *business*, finalizzato a fornire un livello di efficacia ed efficienza adeguato alla rilevanza della clientela presidiata, anche attraverso l'individuazione di un presidio dedicato in ambito Qualità a supporto dei Grandi Clienti per la gestione dei casi di assistenza di secondo livello.

Ripartizione Aree Logistiche Territoriali



Ripartizione Centri di Rete Postali

	CMP	CP	SL
Piemonte - Valle d'Aosta - Liguria	2	1	-
Lombardia	3	-	-
Triveneto	3	1	-
Emilia Romagna - Marche	2	-	-
Toscana - Umbria	1	2	-
Lazio * - Abruzzo - Molise - Sardegna	3	-	2
Campania - Calabria	2	-	-
Puglia - Basilicata	1	-	-
Sicilia	2	-	-
Totale	19	4	2

* in ambito ALT Centro, i centri Affile (ex Romanina) e Portonaccio, precedentemente inclusi nei CP, sono stati ridenominati in Supporto alla Logistica.

2.3.4 ALTRE FUNZIONI DI BUSINESS

Le altre funzioni di Business sono strutture centrali che presiedono, anche attraverso il coordinamento funzionale di alcune società del Gruppo, alla ideazione, progettazione e gestione del portafoglio di offerta, secondo le seguenti aree di competenza:

- Marketing e Governo Servizi Logistici per i prodotti/servizi logistici nazionali e internazionali e i prodotti/servizi di corrispondenza internazionali;
- Bancoposta per i prodotti/servizi finanziari.

12. Il CMP Multi-Prodotto assicura la lavorazione dei prodotti con livello di servizio J+1, della posta registrata e di tutti i prodotti "Grandi Clienti" con livello di servizio maggiori di J+1 (posta commerciale).

13. Il CMP Specializzato assicura la lavorazione dei prodotti con livello di servizio J+1, della posta registrata e l'erogazione di servizi specializzati ed a valore aggiunto.



La funzione Bancoposta svolge inoltre alcune attività operative correlate al *business* di competenza tramite strutture dislocate sul territorio, il cui assetto e la cui articolazione sono stati oggetto di riorganizzazione nel corso del 2013. Tali strutture sono:

- tre Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS) dove affluiscono e vengono lavorati i bollettini dei versamenti effettuati negli Uffici Postali;
- due Poli per la lavorazione degli assegni negoziati;
- due Centri Multiservizi, con sede a Torino e Ancona, nei quali vengono svolte alcune lavorazioni di *back office* (analisi e gestione frodi, esecuzione accertamenti patrimoniali, gestione mandati pagamento spese di giustizia e prodotti di risparmio postale).

2.3.5 FUNZIONI CORPORATE

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

2. Assetto organizzativo del Gruppo

2.4 CANALI COMMERCIALI

Uno degli elementi distintivi che caratterizza Poste Italiane è rappresentato dalla multicanalità in tutte le aree di *business* in cui è presente e dalla capacità di offrire un servizio a rete, in grado di connettere e mettere in comunicazione persone, imprese e istituzioni su tutto il territorio nazionale. Tale approccio ha consentito negli anni di incrementare i punti di contatto con la clientela, cercando al contempo di rispondere in misura sempre più adeguata alle esigenze della medesima. I numerosi canali di contatto attivati nel corso degli anni contemplano: la Sportelleria, le Sale Consulenza per i prodotti finanziari/finanziamento e assicurativi, la rete PosteImpresa, 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), la rete di punti vendita PosteShop costituita dagli "Shop in Shop" allestiti negli Uffici Postali, il Contact Center, i postini telematici, il sito internet www.poste.it e i più innovativi *social network* Facebook, Twitter, Pinterest e il canale web YouTube.

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

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

La funzione 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.

2.4.1 RETAIL/PMI

Al fine di garantire un migliore presidio del segmento *Retail*, in un'ottica di efficientamento della rete, è stata consolidata la figura professionale dello Specialisto Commerciale Promotore Finanziario, introdotta nel 2012 e dedicata alla promozione e vendita di prodotti finanziari di risparmio e investimento (86 risorse al 31 dicembre 2013).

Le Sale Consulenza al 31 dicembre 2013 sono 5.057, di cui 289 in via di attivazione (4.750 al 31 dicembre 2012 di cui 194 in via di attivazione).

Con l'intento di migliorare la qualità dei servizi erogati allo sportello sono stati inoltre effettuati interventi di innovazione degli asset informatici (mediante sostituzione di pc, stampanti, software, macchine affrancatrici, ecc.), che ottimizzano l'operatività di *back office* e di *front end*.

È proseguita l'estensione della rete nazionale di ATM, che al 31 dicembre 2013 è di circa 7mila apparati, e sono state create nuove "corsie Postamat" all'interno di alcuni Uffici Postali; al 31 dicembre 2013 gli Uffici con corsia Postamat sono 2.719 (2.684 al 31 dicembre 2012) per un totale di 3.725 sportelli dedicati ai correntisti bancoposta (3.692 al 31 dicembre 2012). In continuità con il percorso di sviluppo di Poste Italiane nel mercato della telefonia mobile è stato inoltre potenziato il numero dei *corner PosteMobile* all'interno degli Uffici Postali (169 unità attive al 31 dicembre 2013 contro 61 unità attive al 31 dicembre 2012).

Con riferimento al canale PosteImpresa (257 Uffici attivi e una forza vendita di circa 1.500 unità), è stata ridefinita l'articolazione organizzativa della funzione Commerciale Imprese, al fine di potenziare l'efficacia commerciale e il presidio della rete di vendita, con interventi focalizzati rispettivamente sul canale Uffici PosteImpresa e sul canale Venditori Impresa.

In particolare, la nuova funzione, Supporto Canale Imprese, ha curato l'ottimizzazione dei processi commerciali di preventita gestendo soluzioni commerciali "personalizzate" sulla base delle esigenze della clientela e definendo i criteri di composizione e assegnazione dei portafogli clienti. In tale ottica:



- sono proseguiti le attività di riatribuzione del portafoglio dei clienti Impresa sfruttando come supporto informativo il CRM (*Customer Relationship Management*) sul quale sono proseguiti gli interventi evolutivi che consentono, tra l'altro, di semplificare le trattative commerciali e migliorare il monitoraggio dell'attività di vendita;
- sono stati lanciati piani di azione specifici per prodotto o segmento di clientela;
- è stata ampliata l'offerta "Selezione impresa", che comprende una gamma di prodotti e servizi dedicati proposti con vendita in *bundle*, a target omogenei di clienti (Selezione impresa Partita Iva, Selezione impresa no profit, Selezione impresa professionisti, Selezione impresa commercio al dettaglio, Selezione impresa amministratori di condominio);
- è stata focalizzata parte della forza vendita nella proposizione di prodotti specifici per la Pubblica Amministrazione Locale - servizi di tesoreria, riscossioni tributi e servizi integrati.

2.4.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nel prosieguo delle attività avviate nel 2012 e finalizzate alla realizzazione di un nuovo modello di presidio commerciale caratterizzato da maggiore prossimità alla clientela e maggiore ascolto delle sue istanze, i principali interventi hanno riguardato:

- la creazione della funzione Supporto alla Vendita e Coordinamento Gare che, come anticipato nel capitolo "Organizzazione", è finalizzata a rafforzare ulteriormente il presidio delle gare, anche in relazione alla valutazione di fattibilità tecnica ed economica e alla definizione delle trattative commerciali;
- la differenziazione del modello di assistenza post vendita in funzione delle dimensioni del cliente in termini di fatturato e della complessità dei servizi forniti, nonché la standardizzazione delle modalità e dei canali di accesso per le richieste di assistenza;
- l'istituzione di una nuova Area Territoriale competente per la regione Sicilia;
- la realizzazione di una nuova portafoglia della clientela, suddivisa in clientela Premium, TOP, Large, Pubblica Amministrazione Locale, Pubblica Amministrazione Centrale, Partner Commerciali;
- il rafforzamento delle competenze specialistiche, di servizio e di mercato, in modo da cogliere con maggior velocità tutte le potenzialità di un'offerta articolata ed eterogenea come quella del Gruppo Poste.

2.4.3 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 17,9 milioni di contatti, di cui oltre il 92% per il mercato *capture*.

Oltre alla gestione della relazione con i clienti *retail* e Imprese in ambito finanziario, postale e internet, gli ulteriori servizi erogati a sostegno delle attività interne al Gruppo ineriscono: all'assistenza alla rete degli Uffici Postali per quesiti inerenti la normativa, all'operatività e al supporto alle offerte commerciali; all'assistenza post vendita e l'ausilio agli Uffici Postali relativamente all'offerta di Poste Vita, Poste Assicura e Poste Mobile; al *customer care* per l'offerta di PosteShop.

Le principali attività dell'esercizio hanno riguardato, tra l'altro, l'apertura di 2 nuovi siti (sedi di Pisa e Pescara), nonché il rafforzamento di quelli esistenti, mediante:

- la specializzazione del contact center per le aziende, professionisti e pubbliche Amministrazioni che, abilitati a identificare il cliente tramite il numero della partita Iva, possono fornire un'assistenza dedicata (siti di Genova e Firenze);
- la realizzazione di due servizi di assistenza sull'offerta "Poste e-commerce", rivolti all'azienda venditrice (*merchant*) e all'utente finale;
- la realizzazione di un servizio di *customer care* dedicato alla nuova offerta PosteCloud e, conseguentemente, l'acquisizione delle attivazioni dei contratti relativi a tale offerta.

Il canale commerciale web, gestito da Postecom attraverso il sito www.poste.it e gli altri portali dedicati, costituisce il punto di accesso ai servizi on line per 9,8 milioni di utenti *retail* e *business* e si posiziona, sia come canale di vendita diretto (*end to end*), sia come supporto agli altri canali.

2. Assetto organizzativo del Gruppo

Nel corso del 2013 Postecom, oltre a garantire le ordinarie attività di aggiornamento dei contenuti editoriali e multimediali dei portali (www.poste.it, www.posteecommerce.it, www.poste-impresa.it e www.postepay.it), ha effettuato numerosi interventi finalizzati al miglioramento della proposizione on line dell'offerta di Gruppo. In particolare, sono stati lanciati due nuovi portali: www.poste-cloud.it, dedicato ai nuovi servizi *Cloud* offerti dal Gruppo Poste e www.postesalute.it, dedicato all'erogazione dei servizi in ambito sanitario.

Con riferimento ai portali già esistenti, i principali interventi hanno, tra l'altro, riguardato:

- su [poste.it](http://www.poste.it), la realizzazione di una modalità di navigazione per canale (on line, mobile e rete territoriale, incluso servizio a domicilio), il rilascio di una nuova area dedicata ai servizi di Risparmio Postale on line, nonché il *restyling* della sezione Servizi al cittadino;
- su [posteimpresa.it](http://www.posteimpresa.it), il lancio del nuovo servizio “FrancobolloFacile” dedicato alla vendita on line di francobolli ai tabacca;
- su [posteecommerce.it](http://www.posteecommerce.it), la realizzazione di una presentazione integrata dell'offerta per tutti i target di mercato;
- su [postepay.it](http://www.postepay.it), l'integrazione di nuove sezioni dedicate a servizi specifici, come per esempio PostepayEnelMia, e l'ottimizzazione del percorso necessario alla richiesta on line della MyPostepay.

3. GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

3.1 CONTESTO MACROECONOMICO E DI MERCATO

Nel 2013 l'espansione dell'economia mondiale (così come il commercio internazionale) è proseguita a ritmi modesti (+3,0%), di poco inferiori a quelli registrati nel 2012. La crescita nelle varie aree ha registrato però andamenti diversificati. Negli Stati Uniti, dove nel complesso si è evidenziato un rallentamento dell'economia rispetto al 2012, a partire dal secondo semestre si sono registrati segnali positivi e si è assistito a una ripresa che ha usufruito delle misure di sostegno di politica monetaria messe in atto dalla Federal Reserve. Anche in Giappone, grazie al piano di stimoli messo in campo dal Governo, l'andamento economico è migliorato, confermando la tendenza positiva del 2012.

A questi segnali positivi si contrappone l'indebolimento dell'attività economica di alcune economie emergenti tra cui la Russia, l'India e alcune aree sviluppate del Pacifico. Anche la Cina ha registrato per il 2013 una crescita meno elevata rispetto alle previsioni di inizio anno e sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente.

L'area euro, in contrazione dalla fine del 2011, dopo un primo semestre negativo è tornata a crescere a ritmi moderati, guidata prevalentemente da una più elevata dinamica delle esportazioni nette. La domanda interna mostra segnali di rafforzamento, ma l'occupazione stenta a invertire il *trend* negativo e il tasso di disoccupazione rimane su livelli storicamente alti. Va sottolineato come la diminuzione dei prezzi di molte *commodity*, compreso il petrolio, ha permesso ai Paesi industrializzati di mantenere bassa l'inflazione.

Per il 2014 è comunque prevista una ripresa dell'attività economica mondiale e i volumi del commercio internazionale dovranno riprendere migliori *trend* di crescita a vantaggio dei Paesi con una forte vocazione alle esportazioni. L'Eurozona vedrà una crescita contenuta: la Banca Centrale Europea ha comunque ribadito l'impegno a mantenere il sostegno alla ripresa e ha rassicurato i mercati sul suo monitoraggio costante.

In Italia, la caduta degli investimenti e il decremento dei consumi interni (il reddito delle famiglie è calato per il 6° anno consecutivo) sono state le principali cause dell'ulteriore calo del PIL 2013 (-1,8%). Il quadro recessivo è stato inoltre caratterizzato da un andamento dei prezzi in forte decelerazione e da una evoluzione della politica del credito che ha penalizzato le decisioni d'investimento. Nel quarto trimestre sono tuttavia emersi alcuni timidi segnali positivi che potrebbero anticipare una moderata crescita nel 2014.

Il quadro economico dei prossimi mesi sarà tuttavia ancora caratterizzato dalle gravi e perduranti difficoltà del mercato del lavoro e da una restrizione nelle politiche creditizie e nella erogazione di prestiti a famiglie e imprese.

Inoltre, nonostante l'uscita dell'Italia dalla procedura di deficit eccessivo nel 2013, il rapporto debito pubblico/PIL, superiore al 130%, e un piano di ammortamento del debito particolarmente pesante, non permetteranno alla Pubblica Amministrazione di programmare investimenti che possano contribuire in modo significativo alla crescita del PIL.

IL MERCATO DEI SERVIZI POSTALI COMMERCIALI

Il perdurare di condizioni di incertezza del quadro economico continua a influenzare negativamente il mercato dei servizi postali: Poste Italiane affronta un contesto di mercato che, dal 2008, fa registrare contrazioni dei volumi fra le più elevate in ambito europeo (oltre il 31%). Il calo è particolarmente evidente per la posta commerciale che risente della caduta del mercato pubblicitario.

Ma la congiuntura economica sfavorevole e lo sviluppo dell'*Information Technology*, che determina effetti di sostituzione della posta tradizionale con quella elettronica, sono solo elementi che acutizzano le condizioni del mercato postale italiano, da sempre caratterizzato da una bassa domanda di prodotti di corrispondenza.

Al contempo si è consolidata una crescente pressione competitiva da parte di operatori postali internazionali, concentrati prevalentemente nelle aree urbane ad alta densità abitativa e interessati ai segmenti di clientela più profittevoli del nostro mercato domestico.

In tale contesto, nei due anni di completa liberalizzazione del mercato postale italiano (introdotta con D.L.gs. 31 marzo 2011, n. 58) Poste Italiane, in qualità di Fornitore del Servizio Universale, ha continuato a garantire un servizio postale diffuso su tutto il territorio nazionale e di alta qualità, anche nelle aree geografiche meno profittevoli.

L'ANDAMENTO DEI MERCATI FINANZIARI

Il 2013 è stato caratterizzato dall'alleggerirsi delle tensioni sui mercati finanziari e sui differenziali dei Titoli di Stato. In particolare, nell'area euro, dopo un inizio anno contraddistinto dalla crescente incertezza politica in Italia e dai difficili negoziati sul piano di sostegno del sistema bancario-finanziario di Cipro, si è avuta una fase di attenuazione della crisi sui debiti, grazie soprattutto alla politica monetaria estremamente espansiva avviata dalla Banca del Giappone e dalla Federal Reserve (*quantitative easing*), che ha innescato operazioni di *carry trade* e l'afflusso di capitali sui mercati europei.

Al calo generalizzato dei rendimenti dei titoli sovrani dei Paesi europei periferici nel corso del 2013 (il differenziale BTP-Bund decennale a fine dicembre ha segnato valori vicini alla soglia dei 200 *basis points*, mentre a inizio 2013 si attestava intorno ai 300 *basis points*), ha contribuito la politica accomodante della Banca Centrale Europea (BCE) che, oltre a ridurre il tasso sulle operazioni di rifinanziamento (o tasso REFI) per ben due volte nel corso dell'anno (portandolo a 0,25%, minimo storico dalla nascita dell'euro), ha rassicurato gli investitori, dichiarandosi pronta a usare tutti gli strumenti a sua disposizione per far fronte a rischi di stabilità. Nel corso del 2013 è inoltre proseguito il processo di costruzione dell'Unione Bancaria; in novembre la BCE ha dato avvio a un esame approfondito dei bilanci e dei profili di rischio degli intermediari (*comprehensive assessment*) che saranno vigilati direttamente dalla BCE.

Come già anticipato nel paragrafo sul Contesto macroeconomico e di mercato, nel 2013 l'economia mondiale nel complesso è stata caratterizzata da una fase di espansione limitata, moderatamente inferiore rispetto al 2012. I progressi dell'economia reale si sono manifestati in maniera più evidente in USA e Giappone, più contenuti sono stati invece in Europa, anche a seguito degli impulsi restrittivi delle politiche fiscali.

Il settore produttivo italiano ha risentito della stretta creditizia del settore bancario, che si è particolarmente acuita nel corso del 2013 a causa della dipendenza delle imprese dal canale bancario, ben al di sopra rispetto a quanto avviene negli altri Paesi europei.

I principali mercati azionari hanno registrato, nel corso del 2013, delle *performance* positive (Standard & Poor's 500 ha registrato +27,2% su base annua, Dow Jones Eurostoxx +12,9% su base annua) sostenute dalle politiche monetarie espansive attuate dalle principali banche centrali, che hanno immesso nel sistema ingenti flussi di liquidità, e dai primi segnali di ripresa economica internazionale.

Sui mercati valutari, nel 2013 si è assistito a un rafforzamento dell'euro (cambio USD/EUR medio di dicembre pari a 1,37), grazie principalmente al notevole afflusso di liquidità verso l'area dell'euro sopra commentato.

IL SISTEMA CREDITIZIO ITALIANO

Nel 2013 la raccolta complessiva del sistema¹⁴ presso i risparmiatori residenti ha registrato un andamento positivo (lo stock della raccolta è cresciuto di circa 32 miliardi di euro su base annua, con una variazione percentuale positiva del 2,8%).

14. Elaborazione Osservatorio Competitivo Bancoposta su dati Banca d'Italia.



Con riferimento alle aste di liquidità LTRO - *Long Term Refinancing Operations* a tre anni, promosse dalla BCE tra fine 2011 e inizio 2012 per sostenere la liquidità degli intermediari ed evitare l'aggravarsi delle tensioni sui mercati finanziari, occorre evidenziare che il sistema bancario europeo ha provveduto alla parziale restituzione dei fondi ottenuti; a dicembre il totale dei rimborsi ammontava a 446 miliardi di euro, pari a circa il 44% dei finanziamenti forniti nel corso delle due operazioni.

Il costo della raccolta bancaria (depositi, obbligazioni e Pronti contro termine) ha manifestato, nel corso dell'anno, una tendenziale contrazione; il tasso medio della raccolta bancaria da clientela a dicembre 2013 si è attestato all'1,88%, contro l'1,96% di giugno 2013 e il 2,08% di fine 2012.

La dinamica dei prestiti bancari è risultata negativa (-3,88% su base annua), collocandosi a dicembre 2013 intorno a 1.853 miliardi di euro risentendo, sia della debolezza della domanda che della crescente rischiosità del credito. Nello specifico i prestiti a famiglie e società non finanziarie si sono attestati a dicembre 2013 intorno a 1.416 miliardi di euro (-3,97% di variazione annua).

Le sofferenze lorde del sistema bancario a dicembre 2013 ammontano a circa 155,9 miliardi di euro (+31 miliardi di euro rispetto a dicembre 2012), con un aumento annuo di circa il 25%. Nel rapporto con gli impieghi a dicembre 2013 le sofferenze ammontano all'8,1% (6,3% a dicembre 2012), valore che raggiunge il 13,3% relativamente alle imprese (contro il 9,7% a dicembre 2012) e il 6,5% per le famiglie (5,6% a dicembre 2012).

IL MERCATO ASSICURATIVO

Pur nel difficile quadro macroeconomico che, come sopra descritto, ha interessato l'Italia anche nel 2013, il mercato assicurativo **Vita** ha avuto un andamento positivo. Dalle prime analisi dei dati oggi disponibili, si può infatti presumere che il complesso delle imprese operanti in Italia (Italiane, extra UE e UE) abbia raggiunto un fatturato complessivo di circa 86 miliardi di euro (+22,3% rispetto al 2012). Tale risultato è ripartito tra 74 miliardi di euro di nuova raccolta (+31%) e circa 12 miliardi di euro di premi di annualità (+2%) emesse nel corso del 2013, ma relative a contratti stipulati negli anni precedenti. Il totale delle polizze complessivamente vendute nel corso del 2013 è stato di circa 3,3 milioni di contratti (+9% rispetto al 2012).

Per quanto attiene la struttura della nuova raccolta, il Ramo I cresce del 36% e rappresenta circa i due terzi del totale nuovi premi. Il Ramo III cresce a ritmi inferiori della media (+22%) e riduce leggermente il suo peso a un terzo del totale. Poco meno dell'80% della raccolta di questo Ramo (circa 19,5 miliardi di euro in valore assoluto), è afferente a prodotti del tipo "unit classiche" collocati in modo prevalente dal canale bancario. Cresce la raccolta delle cosiddette "unit linked protette" 4,2 miliardi in valore assoluto, mentre è del tutto irrilevante la raccolta di polizze *index linked*, sostanzialmente non più distribuite in Italia.

Continua di contro il decremento delle forme di puro rischio (che rappresentano il 17% del totale) e segnali di rallentamento si registrano anche sul fronte della previdenza integrativa dove, per la prima volta dopo diversi anni, la raccolta di nuovi piani individuali pensionistici scende di quasi due punti percentuali, attestandosi in valore assoluto a 356mila. Assolutamente irrilevante la raccolta di contratti sul Ramo IV, relativa alle forme assicurative sulla non autosufficienza e malattie gravi, poco più di 30mila in tutto l'anno (meno dell'1% del totale).

Dal punto di vista delle forme di offerta, la raccolta a premio unico rappresenta poco più del 50% dei nuovi contratti e circa il 95% della massa dei nuovi premi, con un forte incremento di premio medio che sale da 26mila euro del 2012 a 42mila euro nel 2013. Il restante 50% dei contratti è stipulato in forme ricorrenti che, pur con premi di importo inferiore, permettono agli operatori di poter contare negli anni a venire su importanti masse di nuovi premi.

L'analisi che complessivamente emerge da questi dati evidenzia che, mentre la crescita dei volumi sembra solida, così come equilibrato è il mix tra le forme a premio annuo e unico, arretra invece il mercato delle forme più tipicamente assicurative e a immediata valenza sociale, come la protezione dai rischi e, soprattutto, i rischi connessi alla longevità, previdenza e non autosufficienza.

Il mercato Vita dunque nel suo complesso sembra aver ritrovato un equilibrio e una propria crescita, ma non ha mostrato ancora di essere in grado di giocare con efficacia quel ruolo di "terzo pilastro" previsto nel nuovo sistema di *welfare*, che prevede sui temi sociali economicamente più rilevanti una perfetta integrazione tra servizio pubblico e privato, verso cui il nostro Paese si è ormai avviato.

3. Gestione economica, patrimoniale e finanziaria

Lo scenario del mercato italiano **Danni** resta ancora complesso e fortemente influenzato dalla crisi economica; il 2013 si è chiuso, infatti, con una significativa contrazione dei volumi di raccolta. I primi dati indicano, per il complesso delle compagnie italiane ed extra UE, volumi di raccolta di poco inferiori a 34 miliardi di euro, in contrazione nominale del 4% rispetto al 2012.

Sulla base dei dati disponibili, la raccolta premi dei rami non collegati all'auto nel 2013, dovrebbe raggiungere i 18,3 miliardi di euro (+0,5% rispetto al 2012). In tale ambito, la raccolta relativa alle compagnie italiane ed extra UE, corrispondente a 15,1 miliardi di euro, ha registrato una lieve contrazione (-0,6%), mentre è cresciuta la rilevanza della componente ascrivibile alle compagnie UE (3,2 miliardi di euro, +5,7% sul 2012). Con riferimento ai principali aggregati, è risultata sostanzialmente stazionaria la raccolta relativa alle coperture contro i danni alla persona (Infortuni e Malattia) e al patrimonio (Incendio e Altri danni ai beni); in rilevante contrazione i rami maggiormente legati alla congiuntura economica (Trasporti, Causazione), mentre in crescita l'RC Generale, grazie anche agli obblighi assicurativi introdotti per numerose categorie professionali, e i rami Tutela Legale e Assistenza, che confermano un *trend* positivo pluriennale riconducibile a una crescente diffusione di tali coperture in diversi ambiti.

IL MERCATO DEGLI OPERATORI MOBILI VIRTUALI (MVNO)

All'interno di un contesto ancora caratterizzato da una generalizzata debolezza dello scenario macroeconomico, nel corso del 2013 la dinamica evolutiva della telefonia mobile in Italia ha evidenziato segnali di stabilizzazione della crescita: i dati dell'AGCom (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) presentati nell'ambito dell'Osservatorio trimestrale sulle Telecomunicazioni, a settembre 2013 evidenziano che il mercato complessivo ha raggiunto circa 92,3 milioni di linee, corrispondente a una variazione di -0,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Nel comparto specifico degli operatori mobili virtuali MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*), presidiato nell'ambito del Gruppo Poste da PosteMobile SpA, il mercato italiano ha raggiunto circa 5,2 milioni di linee a fine settembre 2013 (+19,2% rispetto a settembre 2012), corrispondente a una quota di mercato del 5,4%. La positiva *performance* di mercato è anche testimoniata dai dati relativi alle acquisizioni in portabilità (MNP - *Mobile Number Portability*), da cui emerge come l'aggregato degli MVNO abbia sperimentato un saldo netto positivo avendo rappresentato circa l'8,6% delle "linee portate in ingresso" e il 6,5% delle "linee in uscita". All'interno di tale contesto, e a conferma della solidità del modello di *business* adottato sin dal lancio commerciale, PosteMobile continua a rappresentare il principale elemento di traino del mercato MVNO in Italia, avendo raggiunto a fine settembre 2013 il 52,4% delle linee complessive dell'aggregato degli MVNO.



3.2 GESTIONE ECONOMICA

Di seguito è rappresentata una sintesi dei risultati della gestione economica, patrimoniale e finanziaria realizzati dal Gruppo Poste Italiane e dalla Capogruppo Poste Italiane SpA nel corso del 2013.

CONTO ECONOMICO

(dati in milioni di euro)

Gruppo Poste Italiane				Poste Italiane SpA			
Variazioni		Esercizio		Esercizio		Variazioni	
%	Valori	2012	2013	2013	2012	Valori	%
(3,1)	(311)	9.933	9.622	Ricavi e proventi	8.978	9.206	(228) (2,5)
25,3	2.669	10.531	13.200	Premi assicurativi	n.a.	n.a.	n.a. n.a.
(5,3)	(182)	3.463	3.281	Proventi diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa	308	156	152 97,4
16,2	23	142	165	Altri ricavi e proventi	147	123	24 19,5
9,1	2.199	24.069	26.268	Totale ricavi	9.433	9.485	(52) (0,5)
(3,3)	(94)	2.828	2.734	Costi per beni e servizi	2.025	2.121	(96) (4,5)
17,5	2.278	12.988	15.266	Variaz. riserve tecniche assicurative e oneri relativi ai sinistri	n.a.	n.a.	n.a. n.a.
(54,9)	(90)	164	74	Oneri diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa	7	1	6 n.s.
1,9	113	5.895	6.008	Costo del lavoro	5.755	5.658	97 1,7
(9,2)	(60)	649	589	Ammortamenti e svalutazioni	501	526	(25) (4,8)
(8,1)	5	(62)	(57)	Incrementi per lavori interni	(5)	(8)	3 (37,5)
12,9	29	225	254	Altri costi e oneri	233	236	(3) (1,3)
9,6	2.181	22.687	24.868	Totale costi	8.516	8.534	(18) (0,2)
1,3	18	1.382	1.400	Risultato operativo e di intermediazione	917	951	(34) (3,6)
(16,9)	(20)	118	98	Oneri finanziari	92	115	(23) (20,0)
42,1	67	159	226	Proventi finanziari	139	90	49 n.s.
n.s.	-	-	-	Proventi/(Oneri) da valutaz. partecipaz. con il metodo del Patrimonio netto	n.a.	n.a.	n.a. n.a.
7,4	105	1.423	1.528	Risultato prima delle imposte	964	926	38 4,1
11,7	78	668	746	Imposte	474	474	- n.s.
(19,8)	55	(278)	(223)	Imposte esercizi precedenti per variazione normativa	(218)	(270)	52 (19,3)
(2,6)	(27)	1.032	1.005	Utile dell'esercizio¹	708	722	(14) (1,9)

n.a.: non applicabile

n.s.: non significativo

¹ L'utile è interamente di competenza del Gruppo, non esistendo quote di spettanza di terzi.

L'andamento economico del 2013 del Gruppo Poste Italiane e della sua Capogruppo è stato caratterizzato da positivi risultati operativi da valutare alla luce della sfavorevole congiuntura economica e della crisi del settore postale, fattore, quest'ultimo, che ha avuto un forte impatto sui risultati. In particolare, il Risultato operativo e di intermediazione di Gruppo si attesta a 1.400 milioni di euro, evidenziando una crescita dell'1,3% rispetto al 2012 (1.382 milioni di euro nel 2012); mentre a livello di Capogruppo segna una contrazione del 3,6% (917 milioni di euro conseguiti nel 2013 contro 951 milioni di euro registrati nel precedente esercizio) essenzialmente attribuibile al calo del 6,2% dei ricavi dei servizi postali che, tenuto conto della limitata incidenza dei costi variabili sulla produzione e a causa della struttura dei costi dell'Azienda rappre-

3. Gestione economica, patrimoniale e finanziaria

sentati principalmente dal costo del lavoro, ha inciso in misura significativa sui margini. Di fatto, il settore postale e commerciale ha contribuito alla formazione del Risultato Operativo consolidato per 300 milioni di euro, in forte decremento rispetto ai 416 milioni di euro dell'esercizio precedente.

Il settore dei Servizi Finanziari (+78 milioni di euro di ricavi, +98 milioni di euro di Risultato Operativo consolidato), pur crescendo in alcune importanti componenti quali la giacenza media dei conti correnti della clientela privata, è riuscito a compensare solo in parte l'andamento del *business* postale; sul risultato del settore, infatti, ha inciso negativamente la riduzione del tasso di remunerazione riconosciuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze sulle giacenze raccolte dalla Pubblica Amministrazione.

Il settore trainante continua a essere quello dei Servizi Assicurativi, con Poste Vita che ha registrato nell'esercizio un ottimo risultato commerciale (13,2 miliardi di euro di premi raccolti, +25%), consentendole di consolidare il *trend* di crescita dell'ultimo triennio.

ANDAMENTO ECONOMICO DEL GRUPPO POSTE ITALIANE

Ricavi per segmento di attività^a

(dati in milioni di euro)	Ricavi totali		Variazioni	
	2012	2013	Valori	%
Servizi Postali e Commerciali	4.657	4.452	(205)	(4,4)
Servizi Finanziari	5.312	5.390	78	1,5
Servizi Assicurativi	13.833	16.166	2.333	16,9
Altri Servizi	267	260	(7)	(2,6)
Totale Gruppo Poste Italiane	24.069	26.268	2.199	9,1

^a Dopo avere effettuato rettifiche di consolidamento ed elisioni di operazioni infragruppo.

Gruppo - Ricavi totali (dati in milioni di euro)

