

Nel corso del 2016 è stata ampliata l'offerta di servizi in conformità alla vigente normativa nazionale in materia; tuttavia, le indicazioni provenienti dalle segnalazioni dei consumatori evidenziano come la crescente complessità delle offerte non sia stata accompagnata da un effettivo miglioramento della qualità. Un tema rilevante riguarda la cadenza settimanale del recapito che avrebbe creato disagi e situazioni critiche in vari centri di smistamento e distribuzione. In alcuni ambiti territoriali proteste sindacali ed eventi climatici, nonché la resistenza delle istituzioni locali al processo riorganizzativo, hanno avuto impatti sui disservizi e a livello di comunicazione. L'Azienda al riguardo ha precisato che la rilevanza del cambiamento organizzativo del processo di recapito ha comportato inevitabili difficoltà iniziali correlate ai nuovi carichi di lavoro. I centri interessati hanno attraversato un periodo di assestamento operativo (nuove metodologie e attrezzature di ripartizione, nuovi territori) al quale si sono sommate le difficoltà legate alla capacità delle strutture di gestire il cambiamento (nuova conformazione delle zone di recapito).

Gli interventi correttivi adottati da Poste per far fronte alle criticità hanno riguardato il progressivo smaltimento delle giacenze facendo ricorso al personale di scorta presente nei Centri di distribuzione, l'inserimento di portalettere a tempo determinato per limitare gli impatti operativi e l'avvio di attività relazionali con le istituzioni locali coinvolgendo le Regioni e l'associazione rappresentativa delle realtà comunali.

Altra tematica sensibile riguarda la chiusura degli uffici periferici antieconomici e l'adeguamento degli orari di apertura degli sportelli per contribuire all'equilibrio economico della gestione dei servizi postali essenziali. I piani di rimodulazione presentati da Poste negli ultimi anni hanno originato molteplici atti di sindacato parlamentare e ricorsi a Tribunali regionali nei quali vengono evidenziate le difficoltà che si sarebbero venute a creare nei piccoli centri urbani a seguito della diminuita fruibilità del servizio postale universale. In molte occasioni i ricorsi sono stati accolti, determinando la sospensione della procedura di chiusura degli uffici postali da parte di Poste italiane. Le sentenze, in alcuni casi, sono state motivate sulla base di profili procedurali, ovvero l'assenza del confronto con le autorità locali. Occorre, comunque, precisare che, a fronte delle problematiche riscontrate, la realizzazione delle misure di razionalizzazione è stata già da tempo subordinata a confronti con le autorità locali, circostanza confermata dal rallentamento, negli ultimi anni, della realizzazione degli interventi programmati dall'Azienda. Nel corso del 2016 è proseguita l'attuazione del Piano di razionalizzazione del 2014¹⁶, per la parte concernente i ricorsi

¹⁶ Il Piano di razionalizzazione degli uffici postali per il 2014 prevedeva interventi di rimodulazione oraria (609) e interventi di chiusura (455), coinvolgendo un totale di 1.064 uffici. A seguito di incontri con le Autorità locali il piano si è ridotto e, complessivamente, sono stati realizzati 709 interventi (498 rimodulazioni e 211 chiusure).

per i quali si è pervenuti ad una sentenza favorevole per la Società, e sono stati effettivamente realizzati 30 interventi: 19 rimodulazioni orarie e 11 chiusure.

Reclami

Nel corso del 2016 i reclami ricevuti per i servizi postali sono stati 210.535, di cui 201.418 trattati (9.117 sono risultati infondati). Dalla comparazione dei dati (tabella 5) con i risultati dello scorso esercizio si evidenzia una diminuzione delle segnalazioni.

Tabella 5 - NUMERO RECLAMI- CONFRONTO 2015/2016

	2015	2016	Δ	$\Delta\%$
ricevuti	223.552	210.535	-13.017	5,8
trattati	202.533	201.418	-1.115	0,5

Il numero complessivo dei reclami relativi al servizio postale universale ed ai servizi in riserva è di 72.624 (70.582 nel 2015), in aumento del 2,9 per cento rispetto allo scorso esercizio.

I principali motivi di reclamo riguardano il ritardato/mancato recapito della corrispondenza, mancato/errato rimborso contrassegno e danneggiamento o manomissione degli invii.

Nella tabella seguente vengono riportate le percentuali dei reclami trattati nell'esercizio 2016, per tipologia di prodotto, confrontate con i risultati dello scorso anno.

Tabella 6 - RECLAMI PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO-2015/2016

Tipologia di prodotto	% sui reclami trattati 2015	% sui reclami trattati 2016	$\Delta\%$
Posta Prioritaria/Ordinaria	1,9	3,9	2,0
Posta Raccomandata*	20,4	22,1	1,7
Pacco**	50,4	40,1	-10,3
Posta Assicurata	0,6	0,5	-0,1
Atti giudiziari	5,1	1,4	-3,7
Duplicato 23L	—	4,4	—
Telegramma	0,9	0,7	-0,2
Altro	20,7	26,9	6,2
	100	100	

*include raccomandata 1

**include pacchi espressi, pacco ordinario, promopacco e amazon

Per quanto concerne la modalità di gestione dei reclami i tempi medi di risposta al cliente sono al di sotto della soglia di 45 giorni solari prevista dalla delibera AGCom 184/13/CONS.

4 SERVIZI FINANZIARI

4.1 Adeguamento normativo

La quotazione in borsa ha comportato una più rilevante incidenza delle esigenze di adeguamento alle regolamentazioni degli organismi di vigilanza¹⁷. Nel nuovo contesto normativo, sono proseguite le attività di rafforzamento dei presidi di prevenzione, monitoraggio e contrasto delle frodi, nonché quelle procedurali ed informatiche relative al consolidamento dei presidi inerenti alla gestione della continuità operativa e in materia di Sistema Informativo.

In relazione alla Delibera del CICR (Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio) n. 343 del 3 agosto 2016, che detta le nuove disposizioni sulle “modalità e criteri per la produzione di interessi sugli interessi scaduti nelle operazioni poste in essere nell’esercizio dell’attività bancaria e finanziaria (art. 120, comma 2, del Testo unico bancario, come modificato dall’art. 25 del d.lgs 342/99)”, sono state effettuate le attività di condivisione con il partner Deutsche Bank volte alla predisposizione dei nuovi contratti e all’adeguamento di quelli esistenti.

La Consob, con la delibera n. 19602 del 4 maggio 2016, ha istituito l’Arbitro per le Controversie Finanziarie (ACF) che possano insorgere con gli investitori nella prestazione dei servizi di investimento e di gestione collettiva del risparmio e ha adottato il relativo Regolamento di organizzazione. Per tale nuovo sistema di risoluzione extragiudiziale delle controversie, operativo dal 9 gennaio 2017, è prevista l’adesione obbligatoria degli intermediari, inclusa Poste italiane – Patrimonio BancoPosta, che ha completato le attività necessarie per assicurare la corretta applicazione. Per quanto concerne le attività di intermediazione assicurativa sono stati completati, congiuntamente con Poste Vita e Poste Assicura, gli interventi organizzativi di adeguamento al Provvedimento IVASS n. 46 del 3 maggio 2016, che ha esteso l’applicabilità del regolamento Isvap n. 24 del 2008 in materia di gestione dei reclami, agli intermediari di prodotti assicurativi.

4.2 Andamento economico dei Servizi Finanziari

Il settore operativo dei Servizi Finanziari, che riguarda l’offerta del Patrimonio separato BancoPosta le cui attività sono disciplinate dal D.P.R. 14 marzo 2001 n. 144 e successive modifiche, ha realizzato nel triennio 2014-2016 un lieve aumento dei ricavi, illustrati nella tabella 7, distinti per tipologia di servizio e confrontati con le risultanze degli anni precedenti.

¹⁷ Nel 2016 è proseguito il percorso di adeguamento alle Disposizioni di Vigilanza applicate a BancoPosta da Banca d’Italia con il 3° aggiornamento emanato il 27 maggio 2014 (che ha previsto l’inserimento di una nuova Parte Quarta “Disposizioni per intermediari particolari”, Capitolo I “BancoPosta”) e con le Disposizioni che recepiscono totalmente gli “Orientamenti finali sulla sicurezza dei pagamenti via internet” (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, agg.to del 17 maggio 2016).

Tabella 7 - RICAVI DEI SERVIZI BANCOPOSTA

(dati in milioni)

	2014	2015	$\Delta\%$ 15/14	2016	$\Delta\%$ 16/15	$\Delta\%$ 16/14
Conti Correnti	2.775	2.642	-4,8	2.609	-1,2	-6,0
Risparmio	2.041	2.063	1,1	2.071	0,4	1,5
Servizi di trasferimento fondi	55	45	-17,9	41	-8,9	-25,2
Proventi dei Servizi Delegati	136	123	-9,3	107	-13,0	-21,1
Collocamento Prodotti di finanziamento	120	134	11,8	203	51,5	69,3
Altri prodotti e servizi	102	80	-21,6	83	3,8	-18,6
Totale Servizi BancoPosta	5.228	5.087	-2,7	5.114	0,5	-2,2

Fonte: Poste italiane s.p.a.

Nell'anno in riferimento si rileva il complessivo incremento dello 0,5 per cento dei ricavi del settore, che sono passati da 5.087 ml nel 2015 a 5.114 ml nel 2016. Tuttavia, nel triennio 2014-2016 i risultati commerciali del settore evidenziano la complessiva contrazione del 2,2 per cento dei ricavi riferibile, principalmente, all'andamento negativo dei Conti correnti.

Nel prosieguo vengono analizzate le principali voci dei ricavi dei Servizi BancoPosta.

a) Conti correnti

La tabella 8 evidenzia l'andamento gestionale nel triennio 2014-2016 dei conti correnti.

Tabella 8 - ANDAMENTO GESTIONALE DEI CONTI CORRENTI

(dati in milioni)

	2014	2015	$\Delta\%$ 15/14	2016	$\Delta\%$ 16/15	$\Delta\%$ 16/14
VOLUMI						
Numero dei C/C in essere	6,2	6,4	3,1	6,4	0,3	3,4
Numero Carte di Debito	6,9	7,1	2,9	7,1	0,0	2,9
Numero Carte Prepagate	12,2	13,5	10,7	16,0	18,5	31,1
GIACENZA MEDIA COMPLESSIVA (in euro/ml)	43.953	45.169	2,8	49.643	9,9	12,9

Elaborazione della Corte su dati di Poste italiane s.p.a.

La *componente gestionale* dei servizi in argomento si presenta complessivamente in crescita, stabile il numero dei conti correnti in essere (+0,3 per cento) e quello relativo alle Carte di debito, in

deciso incremento il numero delle Carte Prepagate (+18,5 per cento) e la Giacenza media complessiva (+9,9 per cento).

La tabella 9 evidenzia l'andamento economico dei conti correnti nel triennio 2014-2016.

Tabella 9 - ANDAMENTO ECONOMICO DEI CONTI CORRENTI

	<i>(dati in milioni)</i>					
	2014	2015	Δ% 15/14	2016	Δ% 16/15	Δ% 16/14
RICAVI						
- Accettazione Bollettini	494	456	-7,7	463	1,5	-6,3
- Proventi degli impieghi della raccolta su c/c postali	1.659	1.546	-6,8	1.509	-2,4	-9,0
distinti in:						
Proventi degli impieghi in titoli (Raccolta da clientela privata)	1.586	1.508	-4,9	1.489	-1,3	-6,1
di cui:						
Interessi attivi	1.463	1.456	-5,0	1.459	0,2	-0,3
Interessi passivi	122	52	-57,5	30	-42,3	-75,5
Proventi degli impieghi presso il MEF (Raccolta da clientela pubblica)	73	38	-47,9	20	-47,4	-72,6
- Ricavi dei servizi di c/c	508	510	0,5	486	-4,7	-4,3
- Commissioni su emissione e utilizzo carte prepagate	115	130	13,0	151	16,2	31,3
TOTALE RICAVI SERVIZI C/C	2.775	2.642	-4,8	2.609	-1,2	-6,0

Elaborazione della Corte su dati di Poste italiane s.p.a.

La componente *commerciale* registra una flessione dei ricavi, inferiori di 33 ml rispetto al 2015 (-1,2 per cento) e di 166 ml sul 2014 (-6,0 per cento). Con riferimento alle risultanze del 2016, si nota da un lato la crescita dei proventi rivenienti dall'*Accettazione dei bollettini* (+1,5 per cento) e dalle *Commissioni su emissione e utilizzo delle carte prepagate* (+16,2 per cento); dall'altro, la contrazione dei *Proventi degli impieghi della raccolta su conti correnti postali* che, pur in presenza della consistente crescita della giacenza media passata da 45,2 md del 2015 a 49,6 md nel 2016, registra la flessione del 2,4 per cento sul precedente esercizio. Tale risultato è riferibile alla riduzione dei tassi medi di rendimento degli impieghi della raccolta effettuata presso la clientela privata, investita in titoli di Stato dell'area euro, e pubblica, depositata presso il Mef. La positiva gestione del portafoglio titoli ha consentito di realizzare nell'anno plusvalenze da alienazione per 473 ml (426 ml nel 2015), iscritte in bilancio tra i *Proventi diversi derivanti da operatività finanziaria*.

b) *Risparmio*

La tabella 10 mostra l'andamento dei ricavi della gestione del risparmio nel triennio 2014-2016.

Tabella 10 - RISPARMIO

		(dati in milioni)						
		2014	2015	Δ% 15/14	2016	Δ% 16/15	Δ% 16/14	
<u>Risparmio Postale</u>								
Libretti postali e Buoni Fruttiferi Postali (BFP)		1.640	1.610	0,0	1.577	0,0	0,0	
Totale Risparmio Postale		A	1.640	1.610	-1,8	1.577	-2,0	-3,9
<u>Risparmio amministrato e gestito</u>								
Commissioni da collocamento e negoziazione titoli		9	5	-44,4	4	-20,0	-55,6	
Intermediazione assicurativa		361	418	15,7	455	8,9	25,9	
Fondi comuni di investimento		18	22	20,9	29	31,8	59,3	
Deposito titoli		11	8	-29,8	6	-25,0	-47,4	
Totale Risparmio amministrato e gestito		B	400	453	13,3	494	9,1	23,5
TOTALE		C=(A+B)	2.040	2.063	1,1	2.071	0,4	1,5
							Media del periodo	
<i>Risparmio postale/totale</i>		<i>A/C</i>	<i>80,4%</i>	<i>78,0%</i>	<i>76,1%</i>	<i>78,2%</i>		
<i>Risparmio amm.to e gestito/totale</i>		<i>B/C</i>	<i>19,6%</i>	<i>22,0%</i>	<i>23,9%</i>	<i>21,8%</i>		

Elaborazione della Corte su dati forniti da Poste italiane s.p.a.

Nel periodo, i ricavi del settore del *Risparmio* evidenziano un incremento complessivo dell'1,5 per cento con andamento opposto nelle sue componenti. Il *Risparmio postale* che rappresenta in media il 78,2 per cento del fatturato del comparto, evidenzia una riduzione dei proventi del 3,9 per cento, mentre il *Risparmio amministrato e gestito* e in particolare l'intermediazione assicurativa, consegue ricavi in crescita del 23,5 per cento. Nell'anno in riferimento, il settore ha realizzato ricavi per 2.071 ml, in rialzo dello 0,4 per cento sul 2015. I proventi rivenienti dal comparto del *Risparmio postale*, che ammontano a 1.577 ml, registrano la flessione del 2,0 per cento sul precedente esercizio (1.610 ml). Le attività di emissione e rimborso di Buoni Fruttiferi Postali nonché di versamento e prelievo sui Libretti postali, sono svolte, come noto, da Poste italiane s.p.a. per conto della Cassa depositi e prestiti e sono remunerate sulla base del conseguimento di obiettivi di raccolta

netta¹⁸ definiti nell'apposita convenzione, rinnovata il 4 dicembre 2014 per il quinquennio 2014-2018.

Al 31 dicembre 2016 la *consistenza* della massa di denaro gestita dai due strumenti emessi dalla Cassa depositi e prestiti, ammonta complessivamente a 323 md, inferiore dello 0,6 per cento sul 2015 (tabella 11).

Tabella 11 - CONSISTENZA DEI LIBRETTI E DEI BFP

(dati in miliardi)

	2014	2015	$\Delta\%$ 15/14	2016	$\Delta\%$ 16/15	$\Delta\%$ 16/14
Libretti Postali	114	119	4,4	119	0,0	4,4
Buoni Fruttiferi	211	206	-2,4	204	-1,0	-3,3
Consistenza denaro gestito	325	325	0,0	323	-0,6	-0,6

Fonte: Poste italiane s.p.a.

Nonostante le iniziative intraprese dalla Cassa Depositi e Prestiti per rendere l'offerta di BFP più adeguata alle esigenze della clientela, la consistenza di fondi riveniente da tale prodotto si presenta in flessione dell'1,0 per cento sul 2015 e del 3,3 per cento nel triennio; la consistenza dei Libretti, invece, si mantiene in linea con le risultanze del precedente esercizio.

Il settore del *Risparmio amministrato e gestito* ha realizzato ricavi per 494 ml, in crescita del 9,1 per cento sulle risultanze del 2015. Nell'aggregato, il servizio di *Intermediazione assicurativa* totalizza ricavi per 455 ml - corrispondenti al 92,1 per cento del fatturato del settore e in crescita dell'8,9 per cento sul 2015 - a fronte di una raccolta premi assicurativi, svolta negli uffici postali per conto del Gruppo Poste Vita, pari a 19.884 ml, cresciuta del 9,3 per cento rispetto al precedente esercizio (18.197 ml).

¹⁸ La *raccolta netta* è la risultante della somma algebrica dei collocamenti e dei rimborsi avvenuti nel corso dell'anno.

4.3 Adeguamento agli indirizzi dell’Autorità Bancaria Europea

L’EBA¹⁹ emette “orientamenti” che stabiliscono una serie di requisiti in materia di sicurezza dei pagamenti via Internet con l’obiettivo di tutela del cliente attraverso la definizione di presidi (organizzativi, operativi e tecnologici) preposti alla prevenzione, monitoraggio e contrasto delle frodi *on line*.

Con l’emanazione del 16° aggiornamento della circolare 285/2013, a maggio 2016 la Banca d’Italia ha recepito integralmente le disposizioni dell’Autorità Bancaria Europea “Orientamenti finali sulla Sicurezza dei Pagamenti via Internet (Orientamenti EBA)”, richiedendo ai prestatori dei servizi di pagamento di adeguarsi agli obblighi imposti entro il 30 settembre 2016. In tale senso gli istituti sono stati chiamati ad adottare specifici presidi di natura fisica, logica e organizzativa con l’obiettivo di ridurre il rischio di frodi e assicurare una corretta gestione delle informazioni sensibili. Ad agosto 2016 la Banca d’Italia ha inviato agli intermediari un questionario finalizzato alla rilevazione dello stato di conformità delle disposizioni e degli interventi effettuati dagli istituti per garantire l’allineamento agli Orientamenti EBA.

E’ emerso che Poste italiane, alla data del 30 settembre 2016, risulta conforme a 12 dei 14 Orientamenti EBA; i due orientamenti per i quali la Società non risulta ancora conforme riguardano il n. 4 “controllo e mitigazione rischi”²⁰ e il n. 10 “monitoraggio delle operazioni”²¹. Risulta che la Società ha avviato specifici interventi di efficientamento per adeguarsi a tali orientamenti.

4.4 Attività affidate da BancoPosta a funzioni di Poste italiane

Le attività del Patrimonio BancoPosta sono svolte anche attraverso l’affidamento di parte o intero funzioni a Poste italiane, come disciplinato dal “Regolamento Generale per l’affidamento di funzioni aziendali di BancoPosta a Poste Italiane” approvato nel Cda in data 27 maggio 2015 nel cui ambito sono definite le linee guida per la determinazione dei modelli di valorizzazione dei prezzi di trasferimento per le attività affidate.

¹⁹ EBA: European Banking Authority.

²⁰ L’orientamento “controllo e mitigazione dei rischi” prevede che i prestatori di servizi di pagamento devono attuare misure di sicurezza in linea con le rispettive politiche di sicurezza, al fine di mitigare i rischi individuati. Tali misure devono includere più livelli di difesa della sicurezza, di modo che se una linea di difesa viene meno, questa è sostituita dalla linea di difesa successiva.

²¹ L’orientamento “monitoraggio operazioni” prevede che i meccanismi per il monitoraggio delle operazioni volti a prevenire, rilevare e bloccare il traffico dei pagamenti fraudolenti devono essere attivati prima dell’autorizzazione finale del prestatore di servizi di pagamento; le operazioni sospette o ad alto rischio devono essere oggetto di una specifica analisi e procedura di valutazione.

I disciplinari esecutivi rappresentano un elemento fondamentale nell'ambito del sistema di controllo di gestione dell'azienda, poiché i criteri di valorizzazione e la loro consuntivazione incidono sui margini operativi delle funzioni coinvolte.

Il valore netto dell'apporto al Patrimonio BancoPosta per il 2016, sulla base dei criteri definiti per la determinazione della remunerazione dei servizi resi dalle funzioni affidatarie, è pari complessivamente a 4.457 ml²², in linea con le previsioni di budget, di cui il 92 per cento relativo al contributo delle Reti Commerciali. Rispetto al consuntivo dello scorso anno si registra un incremento del 5 per cento degli apporti (pari a circa 206 ml) principalmente riconducibile all'incremento dei ricavi BancoPosta che vengono retrocessi in quota percentuale alle Reti Commerciali.

Al fine di presidiare il corretto funzionamento del modello di affidamento adottato, il Regolamento Generale prevede l'attivazione di un processo di monitoraggio e controllo, attribuito ad una struttura dedicata di BancoPosta, finalizzato a garantire attraverso il monitoraggio di specifici indicatori di *performance*, il controllo delle funzioni affidate. Al sistema di tali indicatori si affianca il processo di "*Risk Attribution*" delle perdite operative, che si traduce nella riduzione dell'apporto economico in misura corrispondente al valore delle perdite operative riconducibile a ciascuna funzione in relazione ai processi delegati. Nel 2016 il valore complessivo delle perdite operative attribuite alle funzioni affidate è pari a circa 23 ml, la maggior parte dei quali (99 per cento) riconducibile alle Reti Commerciali. Nel corso dell'anno è stata svolta un'intensa attività di rivisitazione dei disciplinari che, pur lasciando inalterato l'impianto generale, ha portato all'adozione di una serie di modifiche dovute ad evoluzioni organizzative aziendali e in gran parte connesse ad una rivisitazione degli indicatori di *performance*. Con l'approvazione del nuovo Regolamento Generale (avvenuta a febbraio 2017) sono state introdotte alcune modifiche, rese necessarie a valle delle evidenze emerse dalla sua applicazione operativa e che dovrebbero consentire di superare alcuni punti di attenzione rilevati in specifiche verifiche di audit che hanno riguardato, tra l'altro, l'ampliamento dell'arco temporale di vigenza dei disciplinari (da uno a due anni) e l'applicazione delle penali su base annuale anziché semestrale.

Il Collegio sindacale in diverse riunioni ha esaminato i criteri per la valorizzazione degli oneri connessi alle attività affidate da BancoPosta alle funzioni di Poste italiane, al fine di verificare che riflettano il reale contributo alla gestione del Patrimonio BancoPosta, in tale occasione ha raccomandato per l'avvenire una maggiore tempestività nella formalizzazione dei disciplinari.

²² La remunerazione include la quota variabile legata al raggiungimento di obiettivi, sconta l'applicazione di penali nonché l'attribuzione delle perdite operative riconducibili ai processi affidati.

4.5 Gestione dei reclami

Nel corso del 2016 Poste italiane ha ricevuto complessivamente n. 60.534 reclami riconducibili all'offerta di servizi bancari e finanziari e di risparmio postale, in aumento (29 per cento) rispetto al 2015. L'oggetto principale dei 60.940 reclami definiti nell'anno ha riguardato le operazioni *on line* (41 per cento); il 37 per cento dei medesimi è risultato fondato, generando una perdita economica di circa 6,9 ml. Permangono, tra le causali maggiormente ricorrenti, il disconoscimento di operazioni effettuate *on line* relative a servizi di pagamento ed in particolare all'utilizzo fraudolento di carte Postepay e Postamat Click. Malgrado gli interventi realizzati per rafforzare i presidi aziendali in coerenza con il piano di impegni comunicato alla Banca d'Italia, permangono ambiti di miglioramento per rafforzare i processi di monitoraggio delle transazioni, introdurre presidi per contrastare i casi di furto d'identità e prevedere l'adozione di misure volte a contrastare fenomeni di *phishing*. Nel corso del 2016 sono stati presentati complessivamente n. 1.044 ricorsi da parte della clientela di Poste italiane all'Arbitro Bancario e Finanziario, in diminuzione del 17 per cento rispetto al 2015 (1.252). Nell'anno sono stati definiti 998 ricorsi, per il 54 per cento con esito favorevole per il cliente generando una perdita economica di circa 1,4 ml (1,2 ml nel 2015). La quota di ricorsi che si estinguono per cessazione della materia del contendere è in diminuzione rispetto al 2015 (dal 71 al 25 per cento del totale).

5 RISORSE UMANE

5.1 Costo del lavoro

Si attesta a 6.138 ml il costo del personale dell'esercizio 2016, in crescita dell'1,5 per cento rispetto al 2015, nonostante la contrazione a 136.928 unità FTE²³ presenti in Azienda (139.133 nel 2015). L'onere in parola risente dei maggiori accantonamenti disposti a copertura della politica dell'esodo incentivato e non risulta appesantito dal costo per il rinnovo del contratto di lavoro in quanto, pur essendo scaduto nel 2012, non è stato ancora rinnovato. La sottostante tabella 12 riepiloga le singole partite contabili costitutive del costo del lavoro che include, per 98 ml, il costo del lavoro di Patrimonio destinato BancoPosta e, per ulteriori 146 ml, le *Spese per servizi del personale* evidenziate nel macro aggregato contabile *Costi per Servizi* pertinenti alla gestione delle risorse umane della Società.

Tabella 12 - Costo del lavoro 2016/2015

Voci di bilancio	2015	2016	(dati in milioni)	
			Δ '16/'15	Δ% '16/'15
Salari e stipendi	4.163	4.117	-46	-1,1
Oneri sociali	1.173	1.166	-7	-0,6
TFR: costo relativo prev.za compl. e INPS	258	254	-4	-1,6
Accantonamento al Fondo di ristrutturazione	316	342	26	8,2
Incentivi all'esodo	76	165	89	117,1
Accantonamenti netti per vertenze con pers.le	-12	4	16	ns
Recuperi del personale per vertenze	-6	-9	1	50,0
Altri costi (recuperi di costo) del personale	-64	-48	16	-25,0
Contratti di somministrazione/a progetto	1	-	-1	
Totale Costi	5.905	5.991	86	1,5
Compensi e spese Amministratori	1	1	-	-
Proventi per accordi CTD e somministrati	-11	-	-	-
Costo del lavoro da Bilancio	5.895	5.992		1,6
Spese per servizi del personale	155	146	-9	-5,8
Totale Costo del lavoro	6.050	6.138		1,5

²³ FTE (Full Time Equivalent) indica il numero medio delle unità presenti nel corso dell'esercizio ed equipara tutti i lavoratori al regime normale di attività (8 ore giornaliera).

Diminuisce di circa 42 ml la componente ordinaria²⁴ del costo del personale (-0,8 per cento) per effetto dell'impiego di 2.205 unità FTE in meno nell'organico della Società; ciò ha consentito di assorbire i maggiori costi sostenuti nell'esercizio quali il pagamento di festività cadenti di domenica, il mancato riconoscimento della decontribuzione del premio di risultato e l'accantonamento connesso al rinnovo del CCNL. Risulta più che raddoppiata la voce di bilancio *Incentivi all'esodo* impegnata per 165 ml contro i 76 ml del 2015 ed il *Fondo di ristrutturazione*, ricostituito con l'apporto di 342 ml (+8,2 per cento) dopo aver azzerato lo stanziamento dell'esercizio precedente pari a 316 ml. Tali fondi sono stati utilizzati per la copertura finanziaria delle 5.727 unità²⁵ che hanno aderito al piano di prepensionamento volontario. L'accantonamento al *Fondo vertenze con il personale* è di 4 ml²⁶. Tale fondo nel 2015 evidenziava un saldo migliorativo dell'onere per 12 ml. Un recupero di costi pari a 9 ml (6 ml nel 2015) relativo alla stessa materia del contenzioso attiene alla voce *Recuperi del personale per vertenze* a causa del venir meno di passività identificate nei precedenti esercizi e ritenute ormai inesigibili. Diminuisce la partita *Altri costi (recupero di costi) del personale* che passa da -64 ml del 2015 a -48 ml per effetto delle variazioni di stime di oneri che hanno determinato, rispetto al 2015, minori sopravvenienze attive in materia di decontribuzione fiscale, indennità, premi di risultato, permessi ecc. Si presentano, invece, in linea con il 2015 gli oneri relativi a *Compensi e spese Amministratori* aziendali, pari a 1 ml, mentre si attestano a 146 ml le *Spese per servizi del personale*, in calo del 5,8 per cento rispetto al trascorso esercizio, che riepilogano diverse partite contabili riferibili alla gestione del personale, tra le quali emerge quella riferita al servizio mensa aziendale che, con 109,8 ml, rappresenta il 75 per cento del totale. La stessa partita contabile delle *Spese per servizi del personale* annovera 7,1 ml (2,9 ml nel 2015) di costi relativi all'attività formativa che ha comportato l'erogazione di oltre 3 milioni di ore di corsi, sia in aula che in modalità *e-learning*, corrispondenti a circa 1,3 milioni di partecipazioni per un totale annuo di quasi 420 mila giornate/uomo di formazione professionale.

L'aumento del costo del personale 2016 risente, oltre che del significativo incremento degli accantonamenti disposti a copertura dei programmati piani di prepensionamento (3.800 dipendenti prossimi alla pensione che dovrebbero risolvere il rapporto di lavoro anticipatamente entro la fine del 2018), anche dell'assenza di due partite positive di reddito che nel bilancio del trascorso esercizio miglioravano il costo del lavoro complessivamente di 23 ml, ovvero le voci

²⁴ La componente ordinaria del costo del personale comprende le voci: *Salari e stipendi*, *Oneri sociali*, *TFR*, *Contratti di somministrazione a progetto*, *Compensi e Spese Amministratori*, *Altri costi (recupero di costo) del personale*.

²⁵ Il numero dei dipendenti cessati dal servizio viene espresso a teste intere e non a FTE.

²⁶ Gli accantonamenti disposti nel *Fondo vertenze per il personale* ammontano a 10 milioni di euro, di cui 4 ml attribuibili al costo del lavoro e 6 ml alla voce *Costi per servizi* che ricomprende, tra l'altro, le spese per assistenze legali nei contenziosi. La Legge n. 183 del 4 novembre 2010 (c.d. Collegato Lavoro) ha introdotto limiti al risarcimento del danno a favore del lavoratore CTD.

Accantonamenti netti per vertenze personale (12 ml) e Proventi per Accordi²⁷ CTD e somministrati (11 ml). Conseguentemente, è in crescita del 3,1 per cento anche il costo unitario medio annuo, che si attesta a 44.830 euro (43.485 nel 2015). Va evidenziato tuttavia che, al netto delle partite straordinarie, il relativo costo del lavoro 2016 si sarebbe attestato a 5.634,8 ml, con un costo unitario medio annuo di 41.150 euro per i dipendenti e di 240.300 euro per i dirigenti. Nella tabella 13 il costo del lavoro 2016 viene disaggregato nelle singole voci di bilancio che lo hanno determinato e ripartito secondo le seguenti famiglie professionali.

Tabella 13 - Costo del lavoro disaggregato 2016

<i>Voci</i>	<i>Dirigenti</i>	<i>Dipendenti a tempo indeterminato</i>	<i>CTD</i>	<i>Totale (*)</i>	<i>% sul totale</i>
Salari e Stipendi	109.545.566	3.903.488.522	104.235.649	4.117.269.737	67,1
Contributi	34.391.174	1.101.093.797	30.135.637	1.165.620.608	19,0
TFR	5.634.580	241.181.251	6.823.636	253.639.467	4,1
Altri costi	-3.466.609	-44.503.067	-90.779	-48.060.455	-0,8
Esodi- vertenze-ammin-coll.	16.388.330	487.284.063	-	503.672.393	8,2
Costo da bilancio	162.493.041	5.688.544.566	141.104.143	5.992.141.750	
Spese servizi personale	2.750.348	143.560.483	71.596	146.382.427	2,4
Costo del lavoro	165.243.389	5.832.105.049	141.175.739	6.138.524.177	100
% su costo lavoro	2,7%	95,0%	2,3%	100%	
Numero medio unità	608	131.942	4.378	136.928	
Costo annuo medio/unitario	271.782	44.202	32.247	44.830	

(*) Gli importi indicati derivano dalla somma del costo dei dirigenti (che comprende anche quello del Direttore Generale) e dipendenti.

Ammontano a 131.942 le unità medie impiegate a tempo indeterminato che hanno comportato un onere pari a 5.832,1 ml. Sono invece 608 i dirigenti aziendali, costati 165,2 ml e 4.378 i CTD che hanno prodotto un costo di 141,2 ml per un importo totale ascritto al costo del lavoro 2016 di 6.138,5 ml che rappresenta, da solo, il 72,3 per cento dei costi della Società ed assorbe il 74,7 per cento dei ricavi, come evidenziato nella sottostante tabella 14.

²⁷ Gli Accordi stipulati tra OO.SS. e Poste Italiane negli anni dal 2006 al 2015 prevedevano l'assunzione in pianta stabile dei lavoratori assunti a tempo determinato (CTD) dietro la restituzione di quanto corrisposto, a seguito di sentenza giudiziaria, dalla Società al lavoratore per salari e contributi per il periodo non lavorato. Ciò ha determinato, in quegli esercizi, l'iscrizione in bilancio di un provento straordinario attualizzato secondo il numero delle adesioni ai citati Accordi. Il valore attuale del complessivo credito a lungo termine è pari a 210 ml ed è recuperabile in rate variabili, l'ultima delle quali con scadenza nell'esercizio 2040.

Tabella 14 - Incidenza costo del lavoro sui costi e ricavi aziendali 2015/2016

	<i>(dati in milioni)</i>				
	2015		2016		$\Delta\%$ 16/15
Costo del personale	6.050		6.138		1,5
Costi della produzione	8.425	71,8%	8.485	72,3%	0,5
Ricavi e proventi	8.205	73,7%	8.219	74,7%	1,0

Cresce dello 0,5 per cento il rapporto con i costi di produzione e dell'1 per cento quello con i ricavi e proventi. Il piano industriale 2020 della Società contempla un *trend* di diminuzione annuale dei costi del personale allo scopo di diminuirne l'impatto sui costi fissi aziendali favorendo l'utilizzo di idonei strumenti, quali il ricorso agli esodi incentivati ed ai processi di riconversione delle risorse.

I costi connessi alle politiche di incentivazione per il personale dirigente, quadri ed impiegati ammontano a 64,9 ml, in aumento del 20,9 per cento rispetto al 2015 (53,7 ml), nonostante la diminuzione del numero dei beneficiari che passa da 56.253 unità del trascorso esercizio agli attuali 47.382 (-15,7 per cento). Il bilancio 2016 non è gravato da oneri per rate di premio straordinario IPO Bonus, erogato nel 2015 in relazione alla quotazione in Borsa della Società. Le gratifiche di 46.832 dipendenti sono costate 46,1 ml, pari a circa 985 euro a dipendente, mentre quelle corrisposte a 550 dirigenti sono ammontate a 18,8 ml (34.220 euro pro/capite). I premi vengono erogati sulla base di processi formali e certificati di assegnazione di obiettivi e consuntivazione dei risultati raggiunti per ciascun beneficiario.

5.2 Classificazione del personale

Le principali aree di intervento che hanno interessato la gestione delle risorse umane nel corso del 2016 hanno riguardato il consolidamento dell'assetto organizzativo della Funzione Posta Comunicazione e Logistica, attraverso l'avvio di nuove modalità operative²⁸ di lavorazione e consegna della posta (a giorni alterni in aree territoriali urbane ed extraurbane definite), lo sviluppo dei canali di contatto con la clientela²⁹ e il programma di formazione del personale. Permangono nella gestione del personale diversi elementi oggettivi di criticità quali l'età media

²⁸ L'istituto della flessibilità operativa, previsto dalle linee guida dell'Accordo con le OO.SS. in materia di recapito postale, ha previsto l'innalzamento dei limiti mensili ed annuali entro i quali viene ridistribuita l'attività dei portalettere con orario settimanale articolato su 5 giorni lavorativi ed ha consentito l'impiego di circa 4.000 unità in meno in tale ambito rispetto al 2015, con un effetto positivo sulle ricadute occupazionali e di incremento della produttività che la Società stima essere stato pari a circa il 20%. Nel 2016 circa 57 province, 4.500 comuni, 27 milioni di utenti, 17.000 portalettere e 462 centri di distribuzione sono stati i destinatari delle nuove modalità di recapito, differenziate in funzione delle differenti realtà territoriali.

²⁹ Le Funzioni Mercato Privati e Mercato Business e PP.AA. sono dedicate alla commercializzazione dei prodotti/servizi offerti dalla Società e specializzati per tipologia di clientela. I canali di contatto contemplano la sportelleria, le sale consulenza, i venditori itineranti retail, il canale degli specialisti e venditori impresa, i corner PosteMobile, gli uffici mono e multietnici, il *contact center*, diversi siti internet ed i social network.

della forza lavoro, la infungibilità delle mansioni affidate ad alcune categorie, l'inidoneità a specifiche attività lavorative e l'elevata incidenza di beneficiari della legge 5 febbraio 1992, n. 104 che, di fatto, contribuiscono a rendere difficoltosa un'applicazione flessibile del personale.

La tabella 15 evidenzia l'intera popolazione aziendale, classificata per ambiti professionali di appartenenza.

Tabella 15 - Tipologia del personale

	2015	2016	Δ '16/'15
Dirigenti	612	608	-4
A1	6.447	6.489	42
A2	8.175	8.248	73
B,C,D	118.934	116.200	-2.734
E, F	1.346	1.005	-341
Personale a tempo indeterminato	135.514	132.550	-2.964
Personale CTD	3.619	4.378	759
Totale pers.le stabile e flessibile	139.133	136.928	-2.205
di cui personale operante in Patrimonio destinato BancoPosta:			
Dirigenti	52	54	2
Quadri - A1, A2	450	460	10
Livelli B,C,D,E e F	1.343	1.310	-33
Contratti a tempo determinato	-	3	3
Totale Pers.le BancoPosta	1.845	1.827	-18

Diminuiscono i dirigenti ed il personale appartenente ai profili operativi nella sportelleria e nel recapito postale. Aumentano invece i quadri di primo e secondo livello ed il ricorso al personale CTD, assunto per brevi periodi dell'anno con il quale sono stati sottoscritti 7.036 contratti, della durata di 2/3 mesi ciascuno, in ragione delle specifiche disposizioni (c.d. clausole di contingentamento) che prevedono appositi limiti percentuali al loro utilizzo³⁰. In calo, per 18 unità, anche il personale³¹ applicato a Patrimonio Bancoposta. Complessivamente, il numero degli occupati si riduce di 2.205 unità FTE rispetto al 2015.

A fine 2016 sono 12.845 gli uffici postali aperti al pubblico sull'intero territorio nazionale in cui trovano collocazione circa 57.800 unità, pari al 42,2 per cento del totale dei dipendenti. Ulteriori 51.500 unità sono invece impegnate nella logistica della Società, distribuita in 9 aree territoriali, 16

³⁰ Come novellato dal *Jobs Act* (legge delega 183/14 e successivi decreti attuativi), l'art. 1, co. 1, del d.lgs 368/01 dispone che i CTD non possono essere in misura superiore al 20 per cento del personale stabile in forza al 1° gennaio dell'anno a cui fa riferimento l'assunzione. I contratti sottoscritti in azienda nel 2016 risultano essere relativi a complessivi 11.941 FTE (6.953 del 2016 più 4.988 stipulati in data anteriore ma ancora attivi ad inizio anno).

³¹ Patrimonio BancoPosta si avvale dell'apporto di diverse funzioni di Poste italiane, in particolare dei servizi resi dal personale operante negli uffici postali e nei *contact center*.

centri di meccanizzazione postale e 2.117 uffici di recapito a cui riferiscono circa 30.960 risorse con mansioni di portalettere. La verifica delle prestazioni dei lavoratori, effettuata dalla Società in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati ed a presidio del ruolo ricoperto rispetto alle aspettative aziendali, ha coinvolto quasi la totalità del personale.

Nel corso dell'esercizio, il *contact center* di Poste italiane ha gestito oltre 21 milioni di contatti di relazione con il cliente e di assistenza alla rete commerciale. Il canale web ha costituito, altresì, il punto di accesso ai servizi *on line* per 12,7 milioni di utenti (10,7 milioni a fine 2015).

5.3 Personale dirigente

Nel 2016 sono stati assunti 28 dirigenti mentre ne sono cessati dal servizio 52. Di questi, 33 hanno aderito al programma della risoluzione incentivata e sono costati, per criterio di competenza, 14,3 ml (23,6 ml nel 2015). In particolare, ammonta a circa 2,9 ml l'onere riferito alla fuoriuscita di tre dirigenti con i quali, nella rimodulazione delle funzioni aziendali e delle relative figure apicali, sono stati definiti accordi di risoluzione consensuale secondo le politiche di remunerazione adottate dalla Società. Ammonta a 608 unità il numero dei dirigenti mediamente impiegati nel corso del 2016 per i quali Poste italiane ha sostenuto un onere pari a 165,2 ml, in riduzione dell'8,2 per cento rispetto al trascorso esercizio (179,9 ml), come si evince dalla sottostante tabella.

Tabella 16 - Costo personale dirigente 2015/16

	2015		2016		Δ % 16/15
	Costi	Num. Medio unità	Costi	Num. Medio unità	
<i>Competenze fisse</i>	79.246.899		79.375.091		0,2%
<i>Competenze accessorie</i>	32.345.212		30.170.475		-6,7%
<i>Salari e Stipendi</i>	111.592.111		109.545.566		-1,8%
<i>Contributi</i>	35.534.567		34.391.174		-3,2%
<i>TFR</i>	5.719.021		5.634.580		-1,5%
<i>Altri costi</i>	-1.073.665		-3.466.609		ns
<i>Esodi - Vertenze - Ammin. - Collab.</i>	26.038.646		16.388.330		-37,1%
<i>Spese per servizi pers.</i>	2.184.359		2.750.348		25,9%
<i>Totale</i>	179.995.039	612	165.243.389	608	-8,2%
<i>Costo del lavoro</i>	6.050.155.842		6.138.524.177		1,5%
<i>Δ% costo personale dirigente su costo totale del lavoro</i>	3,0%		2,7%		