

E' stata inoltre definita una nuova clusterizzazione "commerciale" delle Filiali in termini di potenziale di mercato, ~~anche~~ di poter identificare interventi e azioni commerciali mirate.

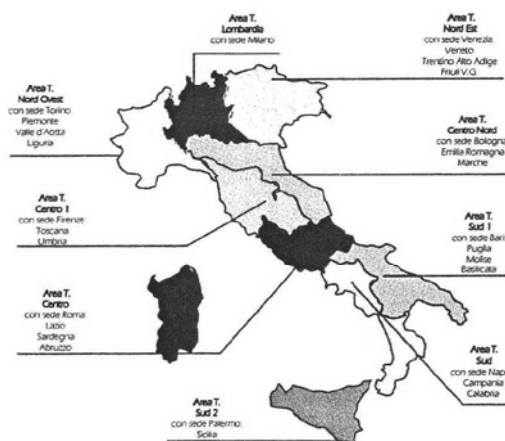
PMI

La clientela PMI (segmentata in *Small Office Home Office* e *Small Medium Business*) è gestita all'interno dell'organizzazione commerciale Retail attraverso un canale prevalente, il PosteBusiness che, accanto ai servizi tradizionali, offre numerosi prodotti e servizi integrati. Tale canale è costituito da circa 1.150 punti fisici distinti tra Uffici PosteBusiness², Aree dedicate³, Sportelli dedicati⁴.

Distribuzione territoriale Uffici Postali, Filiali



Distribuzione territoriale Aree Territoriali



2.2.2 CLIENTI AFFARI

La Funzione Clienti Affari è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali per i segmenti Business e Pubblica Amministrazione.

I clienti business (segmentati in Top Account, Large Account, Medium Enterprise, Pubblica Amministrazione), sono gestiti dalla rete di vendita diretta che opera centralmente per i clienti Top e Pubblica Amministrazione Centrale e territorialmente, attraverso le nove Aree Commerciali Business presenti nell'ambito delle Aree Territoriali Mercato Privati, per le altre tipologie di clientela.

Le attività di post-vendita sono garantite da strutture dedicate, sia di livello centrale (per i clienti dei segmenti Top e Pubblica Amministrazione Centrale), sia territoriale.

2.2.3 SERVIZI AL CLIENTE E QUALITA'

Oltre ai canali fisici dedicati alla commercializzazione, un ulteriore e fondamentale canale di contatto con la clientela è rappresentato dal Contact Center, una struttura produttiva a supporto dell'innovazione dei servizi e dell'integrazione dell'offerta del Gruppo che impiega circa 1600 risorse impegnate nel fornire assistenza alla clientela, gestire reclami e svolgere attività di telemarketing. L'Azienda, inoltre, offre soluzioni e servizi innovativi e integrati di Contact Center

² Uffici esclusivamente dedicati ai clienti del segmento, allestiti all'interno di Uffici Postali Centrali oppure Stand-Alone.

³ Aree costituite da sale commerciali e sportelli PosteBusiness allestiti in Uffici tradizionali.

⁴ Sportelli PosteBusiness allestiti in Uffici tradizionali.

anche sul mercato esterno e gestisce il servizio di call center di imprese private e di alcune grandi realtà della Pubblica Amministrazione nonché di alcune Società del Gruppo (ad es. Poste Mobile SpA).

2.2.4 SERVIZI POSTALI

Servizi Postali è la funzione preposta alla pianificazione e gestione del processo logistico⁵, all'erogazione dei servizi innovativi/integrati e allo sviluppo e gestione del portafoglio di offerta dei servizi di corrispondenza attraverso l'identificazione di nuove opportunità di business, nonché la progettazione, la realizzazione e il lancio di nuovi prodotti/servizi.

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 gli Uffici di Recapito urbano e provinciale.

Le Aree Logistiche Territoriali coordinano e supportano il corretto svolgimento del processo logistico nell'ambito territoriale di competenza in cui sono presenti centri di smistamento, sia di tipo tradizionale, sia di tipo automatizzato. Peraltro, la rete dei centri di smistamento della corrispondenza è una struttura dinamica che si evolve, in termini di numero e dislocazione dei siti produttivi, al fine di adattarsi alle esigenze della clientela, garantendo il miglioramento della qualità dei servizi postali e l'erogazione di servizi anche di tipo innovativo.

I Centri di Meccanizzazione Postale (CMP) gestiscono attività di accettazione, trasporto, e smistamento della posta massiva, prioritaria e registrata, attraverso impianti a elevata automazione; due di questi centri (Roma Fiumicino e Milano Peschiera Borromeo) sono dotati anche di sistemi di *material handling* per la movimentazione interna dei contenitori di posta. I CMP provvedono, inoltre, all'accettazione delle spedizioni effettuate dai grandi clienti.

Analoghe attività vengono svolte, in modalità manuale e limitatamente ai propri bacini di utenza provinciali, dai Centri Postali Operativi (CPO) mentre i Centri Logistici di Recapito (CLR) svolgono prevalentemente attività di accettazione e trasporto (*transit point*).

È in via di completamento il processo di riorganizzazione del settore recapito, mediante interventi correttivi al modello originario finalizzati ad accrescere l'efficienza del sistema organizzativo e a garantire elevati standard di servizio, così come concordato con le Organizzazioni Sindacali il 6 e 29 febbraio 2008. Il nuovo progetto "Innovazione Recapito Postale" prevede la confluenza delle ex Articolazioni Recapito Dedicato e Speciale in una nuova articolazione nazionale denominata "Articolazione Mercato", in grado di garantire attività quali il supporto logistico all'articolazione Recapito Universale, i collegamenti da e per gli Uffici Postali, e l'esecuzione di nuovi servizi ad alto valore aggiunto.

La riprogettazione secondo le nuove linee guida dei circa 932 Centri di Distribuzione, previsti nell'ambito dell'intero progetto, ha consentito il riavvio di 729 Centri.

⁵ La gestione del processo logistico è realizzata mediante il presidio dell'intero processo di raccolta, trasporto, smistamento e recapito dei prodotti postali.

	31-dic-07		31-dic-08	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Logistiche Territoriali ^(*)	11	1.470	11	1.695
Centri di Meccanizzazione Postale	20	10.642	23	11.623
Centri Postali Operativi	48	4.379	41	3.347
Centri Logistici di Recapito	31	1.349	35	1.426
Uffici di Recapito ^(**)	4.606	49.486	4.103	50.641

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

^(*) L'articolazione geografica al 31 dicembre 2008 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 e Molise; Sardegna; Campania; Puglia e Basilicata; Calabria; Sicilia.

^(**) Le risorse dedicate al Recapito includono 43.654 risorse con mansioni portalettere e capo squadra portalettere (42.979 al 31 dicembre 2007).

È proseguito anche nel corso del 2008 il processo di realizzazione della nuova struttura organizzativa, sia dell'area logistica, sia di quella del recapito con lo scopo di migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza operativa. Ciò ha determinato, tra l'altro, una fase di ricollocazione delle risorse e una movimentazione orizzontale tesa a ottimizzarne l'impiego. In particolare la tabella evidenzia una variazione dell'organico nei CPO e nei CLR per effetto della variazione del numero di unità produttive rientranti in tali cluster/tipologie e delle efficienze realizzate; un incremento delle risorse stabilmente impiegate presso i centri di meccanizzazione per effetto della variazione del numero di unità produttive rientranti in tale cluster/tipologia, a fronte di una contrazione del ricorso al personale flessibile, parzialmente compensato dalle efficienze realizzate; un incremento complessivo delle risorse negli uffici di recapito/Centri di Distribuzione tendenzialmente legato al processo di stabilizzazione (assunzioni da graduatoria). Quest'ultimo processo, congiuntamente alle efficienze realizzate in ambito recapito, ha permesso una forte riduzione del ricorso al personale flessibile.

Ripartizione Aree Logistiche Territoriali



Ripartizione Centri di Rete Postali

	CMP	CPO	CLR
Piemonte - V. Aosta - Liguria	3	5	3
Lombardia ^(*)	4	1	8
Triveneto	3	5	5
Emilia Romagna - Marche	2	5	6
Toscana - Umbria	2	7	1
Lazio ^(**) - Abruzzo - Molise	3	8	2
Campania	1	1	3
Puglia - Basilicata	1	2	2
Calabria	1	2	-
Sicilia	2	3	4
Sardegna	1	2	1
TOTALE	23	41	35

^(*) Incluso il Centro Scambi Internazionali

^(**) Incluso il CMP di vecchia meccanizzazione di Roma San Lorenzo.
Nei CPO è incluso il Centro Stampe Roma Romanina

La funzione di business Servizi Postali coordina, altresì, undici Centri Servizi di cui nove per l'erogazione dei servizi integrati di corrispondenza (SIN e ELI) e due Centri Servizi di Comunicazione Elettronica che gestiscono, prevalentemente, le operatività relative ad alcuni servizi di corrispondenza on line.

La rete aziendale di trasporto si avvale di mezzi di proprietà/locazione della Società e delle controllate Mistral Air Srl e Poste Italiane Trasporti SpA, rispettivamente per il trasporto aereo e per quello terrestre.

2.2.5 ALTRE FUNZIONI DI BUSINESS

Le funzioni BancoPosta, Corriere Espresso e Pacchi e Filatelia sono strutture centrali che presiedono, anche attraverso il coordinamento funzionale di alcune società del Gruppo, alla ideazione, progettazione e gestione del portafoglio d'offerta relativo rispettivamente a prodotti/servizi finanziari, pacchi e corriere espresso, prodotti filatelici. Queste funzioni svolgono, inoltre, alcune attività operative correlate al business di competenza tramite strutture dislocate sul territorio, come di seguito esposto.

Per BancoPosta operano:

- cinque Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS) dove affluiscono e vengono lavorati i bollettini dei versamenti effettuati negli Uffici Postali;
- due Centri Assegni per la lavorazione degli assegni negoziati.

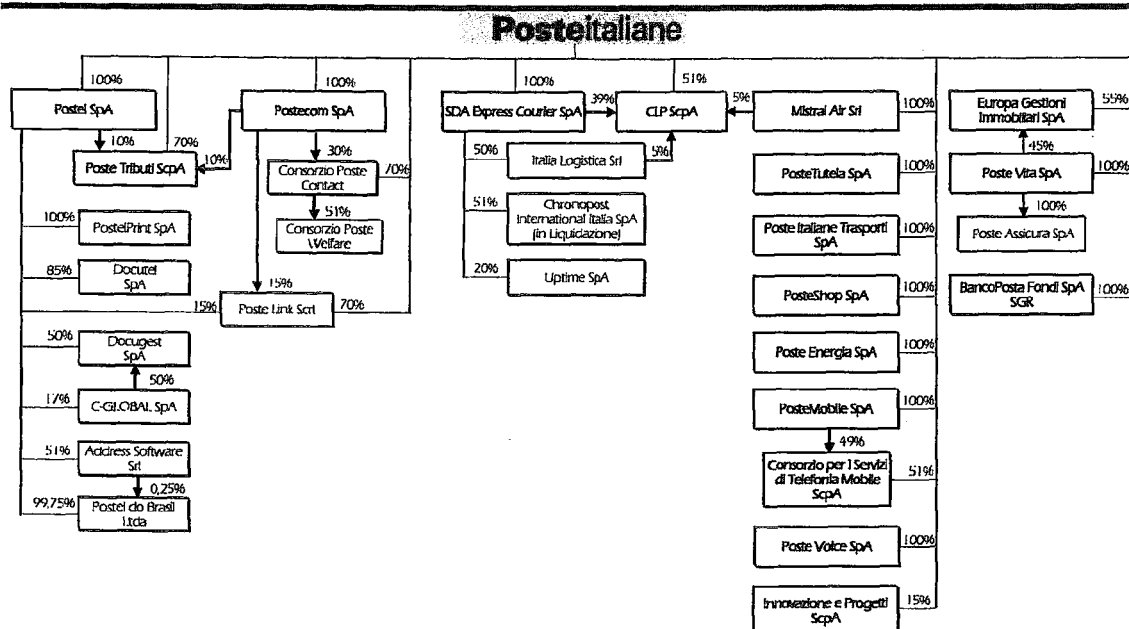
Per la funzione Corriere Espresso e Pacchi operano due Gateway internazionali, che assicurano lo svolgimento del processo di scambio internazionale di pacchi e postacelere.

2.2.6 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.

2.2 PARTECIPOGRAMMA DEL GRUPPO POSTE ITALIANE

Gruppo Poste Italiane al 31 dicembre 2008: principali società



3. GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

3.1 GESTIONE DEI RISCHI DEL GRUPPO E DI POSTE ITALIANE SpA

Contesto macroeconomico

La gestione economica, patrimoniale e finanziaria di Poste Italiane è stata influenzata nel corso del 2008 dai riflessi della grave crisi dei mercati finanziari, da un generale rallentamento della crescita economica a livello mondiale che ha comportato una significativa frenata del PIL, nonché da una riduzione delle vendite al dettaglio e una contrazione dei consumi interni. Tutti questi fattori hanno determinato una fase recessiva tuttora in atto che proseguirà presumibilmente anche per tutto il 2009.

Gli indirizzi Strategici 2009-2011 di Poste Italiane, inserendosi in un quadro macroeconomico e in un contesto di mercato meno favorevole rispetto a quelli degli ultimi anni, mirano a sostenere lo sviluppo dei ricavi nel tempo, innovando e creando servizi a maggior valore e mantenendo una forte attenzione all'efficienza.

Mercato di riferimento/Concorrenza:

Nel mercato postale, nonostante si stiano verificando diminuzioni delle quote di mercato dovute, sia alla pressione sempre maggiore della concorrenza, sia al crescente sviluppo di modalità alternative e più evolute di comunicazione, la strategia complessiva dell'Azienda è stata orientata alla velocizzazione dei tempi di risposta alle evoluzioni del mercato e alle attese dei clienti mediante l'adattamento organizzativo e operativo che hanno permesso una stretta integrazione tra le strutture operative e il marketing rendendo di fatto più rapidi i tempi di risposta alle sollecitazioni del mercato. Sui centri di meccanizzazione postale sono stati lanciati nuovi prodotti di posta registrata che prevedono tempi di consegna estremamente contenuti (Raccomandata 1) e sono state apportate delle revisioni dei processi di lavorazione che hanno permesso di ottenere un più elevato grado di qualità.

Nei servizi finanziari, oltre alla nota crisi dei mercati, la concorrenza delle banche si indirizza sempre di più verso il segmento retail, tradizionalmente presidiato da Poste Italiane; a tal riguardo la strategia aziendale mira a offrire prodotti di risparmio caratterizzati da una componente di rischio estremamente bassa e da una elevata liquidabilità.

Rischi di attacchi/eventi esterni

Poste Italiane dedica al tema della sicurezza notevole impegno al fine di tutelare, sia i dipendenti, sia il patrimonio aziendale e fronteggiare i rischi derivanti da azioni fraudolente e/o attacchi criminosi da parte dell'esterno. Questi sono monitorati, sia attraverso la Centrale antiphishing, che rileva eventuali tentativi di phishing ai danni della clientela, la Security Control Room, di cui si dirà nel capitolo sugli investimenti, le campagne informative agli utenti, sia attraverso una maggiore attività di prevenzione frodi e un potenziamento delle strutture investigative interne nonché maggiori sinergie con le forze dell'ordine e la magistratura.

Da rilevare, infine, rispetto al precedente esercizio, una riduzione del numero delle rapine.

Presidio dei Rischi finanziari

La definizione e l'ottimizzazione della struttura finanziaria di breve e di medio/lungo periodo e la gestione dei relativi flussi finanziari del Gruppo, è assicurata dalla funzione Finanza della Capogruppo nel rispetto degli indirizzi generali fissati dagli Organi aziendali.

La gestione delle attività e passività finanziarie del Gruppo è principalmente riconducibile all'operatività della Capogruppo e della controllata compagnia assicurativa Poste Vita SpA.

Gli obiettivi di una gestione finanziaria equilibrata e di monitoraggio dei principali profili di rischio/rendimento sono garantiti da strutture organizzative ispirate a criteri di separatezza e autonomia delle funzioni nonché da specifici processi che regolano l'assunzione, la gestione e il controllo dei rischi finanziari, anche attraverso la progressiva introduzione di adeguati strumenti informatici. Il modello è caratterizzato, sotto l'aspetto organizzativo, da:

- un Comitato Finanza, che garantisce la supervisione della strategia finanziaria di Poste Italiane, sulla base degli indicatori di pianificazione interna e della congiuntura economico/finanziaria esterna. Il Comitato si riunisce con frequenza almeno trimestrale e ha carattere di organo specialistico con funzione consultiva per l'analisi e l'individuazione di opportunità di investimento e disinvestimento;
- una funzione di Misurazione e Controllo Rischi svolta da apposite funzioni istituite presso la Capogruppo e presso le società partecipate che esercitano attività finanziarie e assicurative (BancoPosta Fondi SpA SGR e Poste Vita SpA) nel rispetto del principio della separatezza organizzativa delle strutture aventi funzioni di controllo rispetto a quelle aventi responsabilità di gestione. I risultati di tali attività sono esaminati nell'ambito di appositi Comitati, con funzione consultiva e aventi il compito di valutare in maniera integrata i principali profili di rischio. Gli esiti di tali analisi sono poi esaminati nell'ambito di un Comitato Rischi Finanziari istituito presso la Capogruppo.

Con riferimento alla Capogruppo, la gestione finanziaria è rappresentata dall'operatività BancoPosta disciplinata dal DPR 144/2001, e in particolare dalla gestione della liquidità raccolta su conti correnti postali, svolta in nome proprio ma con vincolo d'impiego in conformità alla normativa applicabile, e dalla gestione di incassi e pagamenti in nome e per conto di terzi, nonché dalle operazioni di finanziamento dell'attivo e all'impiego della liquidità propria.

Nel corso del 2008, essendo giunta a compimento la politica di investimento nel rispetto delle disposizioni normative⁶, l'operatività BancoPosta è stata caratterizzata dalla attività di re-impiego dei fondi rivenienti dai titoli governativi scaduti. Tale attività è avvenuta nel rispetto, sotto il profilo delle scadenze, delle caratteristiche comportamentali della raccolta, secondo un profilo di ammortamento approvato dal Consiglio di Amministrazione sulla base un modello statistico/econometrico, elaborato da un primario operatore di mercato, che riflette, in termini di tasso e dinamica dei rimborsi, le caratteristiche comportamentali proprie dei conti correnti postali ed è oggetto di continuo aggiornamento⁷. Entrambe le tipologie di investimento (impieghi in titoli governativi e impieghi depositati presso il MEF) generano un profilo di rischio di tasso di interesse che viene analizzato e monitorato in funzione delle caratteristiche finanziarie degli strumenti e che è gestito attraverso un'adeguata politica di copertura. In particolare, l'acuirsi della crisi finanziaria e il proseguire del peggioramento dello scenario macroeconomico anche nei primi mesi del 2009 potrebbero implicare ulteriori riduzioni dei tassi di interesse rispetto a quelle già registrate, tali da poter incidere soprattutto sulla redditività derivante dagli impieghi della raccolta su conti correnti postali, per effetto del re-investimento dei titoli Eurogovernativi di prossima scadenza. A riguardo, nell'ambito della politica di copertura, la Capogruppo ha assunto misure cautelative mediante operazioni di acquisti a termine su buona parte dei Titoli in scadenza nel 2009.

Per quanto riguarda la gestione della liquidità propria, in base ad apposite linee guida in materia di investimento, approvate dal Consiglio di Amministrazione, la Capogruppo si avvale di strumenti di impiego quali: titoli di Stato, titoli corporate/bancari di elevato standing creditizio e depositi bancari a termine. Gli strumenti finanziari detenuti dalla

⁶ La Legge Finanziaria 2007 ha abrogato l'obbligo per Poste Italiane SpA di depositare presso il MEF i fondi provenienti dalla raccolta effettuata da clientela privata su conti correnti postali e ha introdotto l'obbligo di impiego in titoli governativi dell'area euro.

⁷ Al riguardo, è inoltre prevedibile che in futuro l'attività di investimento in titoli eurogovernativi potrà essere svolta anche per la raccolta effettuata su conti correnti postali intestati alla Pubblica Amministrazione. Ciò, per effetto della Decisione della Commissione Europea del 16 luglio 2008 riguardo i livelli dei tassi d'interesse riconosciuti alla Capogruppo (ai sensi dell'art. 1, comma 31 della Legge 23 dicembre 2005 n. 266 "Legge Finanziaria 2006") sugli impieghi presso il MEF della raccolta effettuata, appunto, su conti correnti postali intestati alla Pubblica Amministrazione.

compagnia Poste Vita SpA si riferiscono prevalentemente agli investimenti effettuati a copertura delle obbligazioni contrattuali assunte nei confronti degli assicurati, relative a polizze vita di tipo tradizionale rivalutabile e a prodotti *index* e *unit linked*. Ulteriori investimenti in strumenti finanziari sono relativi agli impieghi del Patrimonio libero della compagnia.

Nell'ambito della gestione dei flussi finanziari del Gruppo è attivo un sistema di Tesoreria Centralizzata che consente di eliminare in modo automatico coesistenti posizioni di debito e credito in capo alle singole società, con vantaggi in termini di ottimizzazione della gestione della liquidità e minimizzazione del relativo rischio. Il sistema interessa cinque delle principali società controllate prevedendo, limitatamente al canale bancario, il ricorso a tecniche di *cash pooling* con metodologia *zero balance*. In tal modo è possibile il trasferimento giornaliero dei flussi finanziari tra i conti correnti delle società controllate e quelli della Capogruppo.

I rischi finanziari di Poste Vita SpA inerenti gli attivi delle gestioni separate costituite a fronte dell'emissione di polizze assicurative Vita di Ramo I riguardano, coerentemente con le caratteristiche dell'attività assicurativa, la garanzia del rendimento minimo sugli investimenti da riconoscere agli assicurati ed eventuali impatti in bilancio derivanti dalla valutazione delle attività in cui sono investite le riserve tecniche.

L'attività di investimento è oggetto di continuo monitoraggio da parte della Compagnia anche attraverso il ricorso a più evolute metodologie di analisi del rischio (di matrice statistica), finalizzate a valutare la compatibilità tra le stime di rischio e la loro sostenibilità, riconducibile alla consistenza patrimoniale e ai rendimenti tempo per tempo esistenti. Le risultanze della complessiva attività di investimento e delle citate analisi di rischio sono rappresentate e discusse nel Comitato Rischi all'uopo costituito.

Con riferimento ai prodotti Vita di Ramo III, costituiti da polizze *index-linked* e *unit-linked*, per le quali non è prevista alcuna garanzia di capitale o di rendimento minimo, la Compagnia al fine di mantenere nei confronti della clientela l'elevata reputazione propria e del Gruppo di appartenenza e le credenziali di capacità operativa, attua politiche di monitoraggio sull'evoluzione del profilo di rischio, divenute ancor più rigorose nel corso dell'anno per effetto della grave crisi dei mercati finanziari⁸.

Particolare attenzione è stata riservata a taluni strumenti finanziari sottostanti le polizze *index-linked* emesse nel periodo 2001-2002 dalla Programma Dinamico SpA, veicolo ex Legge 130/99 che rientra nella definizione di controllo prevista dal combinato disposto dallo IAS 27 e SIC 12. Tali strumenti integrano posizioni finanziarie diverse e, tra queste, operazioni di cartolarizzazione, e derivati creditizi/finanziari la cui performance ha risentito della crisi dei mercati finanziari e creditizi. Fermo restando che, in coerenza con la natura legale dei prodotti in questione, il relativo rischio di investimento è a carico degli assicurati, la Compagnia, tenuto conto dell'esigenza di preservare i propri interessi commerciali, che potrebbero subire un pregiudizio in caso di diffusa insoddisfazione della clientela, nonché delle possibili ricadute reputazionali derivanti da un'eventuale manifestazione generalizzata di malcontento, valuta l'opportunità di effettuare interventi di ristrutturazione.

In tale contesto, nel mese di dicembre 2008, a causa della repentina diminuzione del valore dei titoli sottostanti le polizze *index linked* Programma Dinamico Classe 3A valore reale e Ideale, Poste Vita SpA ha proposto ai sottoscrittori

⁸ La crisi manifestatasi nel 2008 ha inciso profondamente sulle *performance* di tutti gli strumenti finanziari diffusi sul mercato e in particolare, su quelli caratterizzati da elementi tecnici moltiplicativi del rendimento che risultano esposti a più elevati coefficienti di rischio e volatilità dei *fair value*. La rilevanza sistemica del fenomeno ha altresì indotto tutte le principali Autorità di Vigilanza a richiedere, una serie di informazioni finalizzate, da un lato, a valutare l'effettivo contesto di rischio degli intermediari e dei loro debitori, e dall'altro a verificare il rispetto della normativa posta a tutela degli interessi della clientela. In tale ambito, nel mese di ottobre 2008, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha formulato anche alla Capogruppo una richiesta informativa ai sensi del "Regolamento sulle procedure istruttorie in materia di pratiche commerciali scorrette" che è stata regolarmente evasa.

un'operazione di trasformazione di tali strumenti in un prodotto di Ramo I con rendimento minimo garantito, in modo da consentire la revisione, nel nuovo scenario, dell'esposizione di rischio assunta dalla clientela.

Per una più approfondita analisi della gestione dei rischi finanziari si rinvia alle note di commento al Bilancio consolidato e al Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2008 (nota n. 3 di entrambi i documenti).

Rischi connessi alla gestione del personale

La rilevanza del costo del lavoro per l'Azienda è tale che modifiche normative, in materia contributiva fiscale, o di altra natura inerente il personale, possono significativamente influire sui risultati della gestione. In particolare, dal 1° gennaio 2009, con l'entrata in vigore dell'art. 20 L. 133/2008, Poste Italiane è obbligata a versare all'INPS la contribuzione per maternità, disoccupazione involontaria e malattia con un aggravio dei costi relativi agli oneri contributivi.

Inoltre, il contenzioso del lavoro continua a essere caratterizzato da controversie in tema di contratti a tempo determinato che l'Azienda monitora anche attraverso importanti intese con le Organizzazioni Sindacali, come evidenziato nel paragrafo sulle relazioni industriali, l'ultima delle quali stipulata in data 10 luglio 2008, che prosegue nel percorso di normalizzazione del fenomeno.

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali presuppone un costante processo di adeguamento del profilo professionale delle risorse interne verso le quali l'Azienda riserva un costante impegno che mira a sviluppare le professionalità interne attraverso percorsi formativi offerti in collaborazione con le migliori scuole di formazione, oltre a piani fruibili attraverso sistemi di e-learning. Nel 2008 è stato inoltre introdotto il "Modello Professionale" che, specializzando le professionalità, tende a colmare eventuali gap esistenti tra la normativa giuslavoristica e il contratto collettivo, agevolare la gestione delle relazioni con le parti sociali e istituzionali e ridurre il grado di contenzioso.

Altri rischi della gestione

Taluni importanti rapporti commerciali sono regolati da apposite convenzioni, alcune delle quali scadute. La negoziazione degli aspetti economici di tali rapporti e le altre attività legate al rinnovo sono spesso complesse.

In particolare, la Società sta operando nei primi mesi del 2009 in assenza di una convenzione, scaduta il 31 dicembre 2008, sull'importante materia del risparmio postale. Le attività sono in fase di avvio. A riguardo, occorre altresì evidenziare che nell'ambito del rapporto commerciale con Cassa Depositi e Prestiti (CDP), sono sorte significative divergenze in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi previsti contrattualmente.

Con riferimento alle Integrazioni tariffarie concesse da Poste al settore dell'editoria, la Presidenza del Consiglio dei Ministri non dispone nel proprio bilancio di fondi sufficienti alla liquidazione di una componente sostanziale di quanto dovuto per i servizi resi dalla Società. Tale liquidazione potrà aver luogo solo a seguito di specifici provvedimenti che definiscano le modalità e i tempi per l'adeguamento delle necessarie risorse.

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 2008.

3.2 GESTIONE ECONOMICA

CONTO ECONOMICO

(milioni di euro)

Gruppo Poste Italiane					Poste Italiane SpA			
Variazioni		Esercizio			Esercizio		Variazioni	
%	Valori	2007	2008		2008	2007	Valori	%
0,9	92	10.279	10.371	Ricavi e proventi	9.825	9.809	16	0,2
(0,1)	(6)	5.541	5.535	Premi assicurativi	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
47,3	574	1.213	1.787	Proventi diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa	55	6	49	n.s.
2,6	4	154	158	Altri ricavi e proventi	139	142	(3)	(2,1)
3,9	664,3	17.187,2	17.851,5	Totale ricavi	10.019,5	9.956,7	62,8	0,6
4,9	122	2.465	2.587	Costi per beni e servizi	2.107	2.065	42	2,0
n.s.	1	0,3	1	Variazioni delle giacenze immobili	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(14,8)	(902)	6.082	5.180	Variaz. riserve tecniche assicurative e oneri relativi ai sinistri	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
n.s.	1.370	317	1.687	Oneri diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa	7	-	n.s.	n.s.
3,0	178	5.864	6.042	Costo del lavoro	5.880	5.715	165	2,9
(5,8)	(33)	573	540	Ammortamenti e svalutazioni	492	528	(36)	(6,8)
n.s.	(27)	(17)	(44)	Incrementi per lavori interni	(13)	-	n.s.	n.s.
n.s.	260	126	386	Altri costi e oneri	304	61	243	n.s.
(17,1)	(304)	1.777	1.473	RISULTATO OPERATIVO E DI INTERMEDIAZIONE	1.242	1.588	(346)	(21,8)
10,3	24	234	258	Oneri finanziari	236	233	3	1,3
28,8	68	236	304	Proventi finanziari	269	232	37	15,9
n.s.	0,7	(0,3)	0,4	Prov/(oneri) da valutaz partecipaz. con il metodo del Patrimonio netto	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(14,6)	(260)	1.778	1.519	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.275	1.587	(312)	(19,7)
(31,8)	(297)	934	637	Imposte	554	883	(329)	(37,3)
4,6	39	843,6	882,6	UTILE DELL'ESERCIZIO (*)	720,8	704,4	16	2,3

Al fine di una più omogenea comparazione dei dati relativi ai due esercizi, sono state effettuate alcune riclassifiche dei valori del 2007.

n.a.: non applicabile

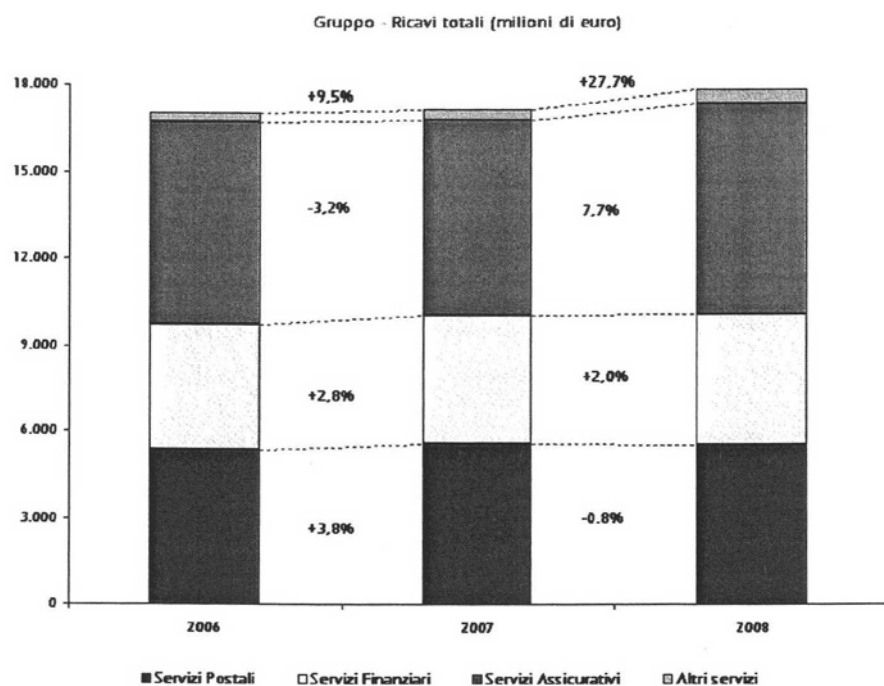
n.s.: non significativo

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

ANDAMENTO ECONOMICO DEL GRUPPO POSTE ITALIANE (*)

(milioni di euro)	Ricavi Totali		Variazioni	
	2007	2008	Valori	%
Servizi Postali	5.553	5.506	(47)	(0,8)
Servizi Finanziari	4.505	4.594	89	2,0
Servizi Assicurativi	6.750	7.268	518	7,7
Altri Servizi	379	484	105	27,7
Totale Gruppo Poste Italiane	17.187,2	17.851,5	664,3	3,9

(*) Dopo avere effettuato rettifiche di consolidamento ed elisioni di operazioni infragruppo.



Più in dettaglio, l'analisi di tali ricavi per natura di ricavo/provento, è la seguente:

	Ricavi e proventi			Premi assicurativi			Proventi diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa			Altri ricavi e proventi		
	2007	2008	Var %	2007	2008	Var %	2007	2008	Var %	2007	2008	Var %
(milioni di euro)												
Servizi Postali	5.537	5.483	(1,0)	-	-	-	-	-	-	16	23	43,8
Servizi Finanziari	4.500	4.538	0,8	-	-	-	6	55	ns	0	-	ns
Servizi Assicurativi	-	-	-	5.541	5.535	(0,1)	1.207	1.732	43,5	1	1	0,0
Altri Servizi	242	350	44,6	-	-	-	-	-	-	137	134	(2,2)
Totale Gruppo Poste Italiane	10.279	10.371	0,9	5.541	5.535	(0,1)	1.213	1.787	47,3	154	158	2,6

ns: non significativo

Servizi Postali (milioni di euro)	Ricavi totali		Variazioni	
	2007	2008	Valori	%
Poste Italiane SpA	5.019	4.953		
ricavi infragruppo	15	16		
Poste Italiane SpA vs terzi	5.004	4.937	(67)	-1,3
SDA Express Courier SpA	442	457		
ricavi infragruppo	158	151		
SDA Express Courier SpA vs terzi	284	306	22	7,7
Gruppo Postel	451	362		
ricavi infragruppo	203	121		
Gruppo Postel vs terzi	248	241	(7)	-2,8
Mistral Air Srl	21	24		
ricavi infragruppo	16	19		
Mistral Air Srl vs terzi	5	5	0	0,0
Poste Italiane Trasporti SpA	30	35		
ricavi infragruppo	30	34		
Poste Italiane Trasporti SpA vs terzi	0	1	1	n.s
Italia Logistica srl	28	33		
ricavi infragruppo	16	17		
Italia Logistica srl vs terzi	12	16	4	33,3
Consorzio Logistica Pacchi ScpA	71			
ricavi infragruppo	71	115		
Consorzio Logistica Pacchi ScpA vs terzi	0	115	0	n.s
Ricavi totali verso terzi	5.553	5.506	(47)	-0,8

I *ricavi totali* del Gruppo ammontano a 17.852 milioni di euro (+3,9% rispetto al 2007) ed evidenziano nel complesso una leggera flessione dei Servizi Postali (passati da 5.553 milioni di euro nel 2007 a 5.506 milioni di euro nel 2008), una buona tenuta dei Servizi Finanziari (che passano da 4.505 milioni di euro del 2007 a 4.594 milioni di euro del 2008) e uno sviluppo di quelli Assicurativi (che passano da 6.750 milioni di euro del 2007 a 7.268 milioni di euro del 2008) pur in presenza di una raccolta premi sostanzialmente in linea con quella del 2007 (-6 milioni di euro di premi e proventi da intermediazione assicurativa rispetto al 2007). Alla formazione dei ricavi totali per servizi assicurativi concorrono peraltro 1.732 milioni di euro (1.207 milioni di euro nel 2007) di proventi diversi derivanti da operatività finanziaria e assicurativa il cui incremento rispetto al 2007 è prevalentemente attribuibile alla variazione di *fair value* della passività finanziarie.

Tali risultati riflettono la capacità del Gruppo di fronteggiare adeguatamente le dinamiche derivanti dalla particolare congiuntura economica che ha determinato un rallentamento dell'economia reale, una frenata nei consumi e una diminuzione della capacità di risparmio.

Gli *Altri Servizi* sono proventi tipici generati da attività non riferibili direttamente ai segmenti Postale, Finanziario Assicurativo, le cui principali componenti di ricavo sono riferibili ai ricavi derivanti:

- dalle attività di vendita e locazione immobiliare realizzate da EGI SpA per 87 milioni di euro (37 milioni di euro nel 2007);
- dalla vendita realizzata presso i canali *Shop in Shop* della rete PosteShop per 66 milioni di euro (68 milioni di euro nel 2007);
- dall'attività di gestione collettiva di patrimoni svolta da BancoPosta Fondi SpA SGR, per 40 milioni di euro (38 milioni di euro nel 2007);
- dalle attività connesse all'erogazione del servizio ELI2 (Emersione Lavoro Immigrati) per 28 milioni di euro (33 milioni di euro nel 2007).

ANALISI DEI COSTI

Costi (milioni di euro)	2007	2008	Var %
Costi per beni e servizi	2.465	2.587	4,9
Variazione delle giacenze immobili	0	1	n.s.
Variazione riserve tecniche assicurative e oneri relativi ai sinistri	6.082	5.180	(14,8)
Oneri diversi derivanti da da operatività finanziaria e assicurativa	317	1.687	n.s.
Costo del lavoro	5.864	6.042	3,0
Ammortamenti e svalutazioni	573	540	(5,8)
Incrementi per lavori Interni	(17)	(44)	n.s.
Altri costi e oneri	126	386	n.s.
Totale costi	15.410	16.379	6,3

n.s.: non significativo

I costi e gli altri oneri operativi riguardano principalmente:

- la dinamica (+4,9% rispetto al 2007) dei costi per beni e servizi che riflettono, sia le tensioni registrate dai prezzi delle materie prime, sia i maggiori costi dovuti al nuovo sistema di refezione (+35 milioni di euro rispetto la 2007) che ha esteso, a partire dal 1° settembre, la fruibilità del ticket restaurant a tutto il personale aziendale, sia i costi connessi allo sviluppo del business di Poste Mobile, operativa nel mese di novembre 2007.
- la perdita di valore derivante dalla valutazione al fair value di strumenti finanziari (impieghi di polizze di Ramo III) riferibili alla gestione Poste Vita;
- la variazione delle riserve tecniche collegate alla dinamica dei premi raccolti nel corso del 2008 che unitamente agli oneri per sinistri, riscatti e altre partite evidenziano una diminuzione degli impieghi verso gli assicurati;
- l'aumento degli altri costi e oneri principalmente afferibile alla Capogruppo, al cui commento si rinvia e ai prevedibili oneri a carico della Compagnia Poste Vita connessi alla trasformazione di due polizze index linked.

Alla crescita dei costi operativi ha contribuito anche il *costo del lavoro* rappresentato nella seguente tabella:

Costo del Lavoro (milioni di euro)	2007	2008	Variazioni	
			Valori	%
Stipendi, contributi e oneri diversi ^(*)	5.603	5.759	156	2,8
Accantonamenti netti per vertenze	265	431	166	62,6
Accantonamenti al (assorb. dal) fondo oneri di solidarietà	(6)	0	6	n.s.
Incentivi all'esodo	57	55	(2)	(3,5)
Totale	5.919	6.245	326	5,5
Proventi per accordo CTD	-	(203)	(203)	n.s.
TFR: riduzione di piano (<i>curtailment</i>)	(55)	-	55	n.s.
Totale Costo del lavoro	5.864	6.042	178	3,0

n.s. non significativo

(*) La voce include le seguenti voci riportate nella nota 37 al Bilancio consolidato: salari e stipendi; oneri sociali; trattamento di fine rapporto; lavoro interinale; compensi e spese amministratori; altri costi.

La componente ordinaria dei costi del personale connessi a salari, stipendi e oneri diversi cresce del 2,8%, ove si considerino anche gli accantonamenti l'incremento è del 5,5%, passando da 5.919 milioni di euro del 2007 a 6.245 milioni di euro del 2008, essenzialmente imputabile alla dinamica delle retribuzioni legata al rinnovo del CCNL per il quadriennio 2007-2010, sottoscritto in data 11 luglio 2007 e agli accantonamenti netti per vertenze che sono, come nel passato, in buona parte ascrivibili al contenzioso in materia di contratti di lavoro a tempo determinato.

Peraltro, considerando anche il riflesso dei proventi di natura non ricorrente di 203 milioni di euro derivanti dall'intesa raggiunta il 10 luglio 2008 tra la Capogruppo e le Organizzazioni Sindacali sul tema delle riammissioni giudiziali di personale già assunto con contratto a tempo determinato⁹, il costo del lavoro nel suo complesso è di 6.042 milioni di euro (5.864 milioni di euro nel 2007).

Conseguentemente il Risultato operativo si attesta a 1.473 milioni di euro (1.777 milioni di euro nel 2007) ed è rappresentato nella tabella che segue.

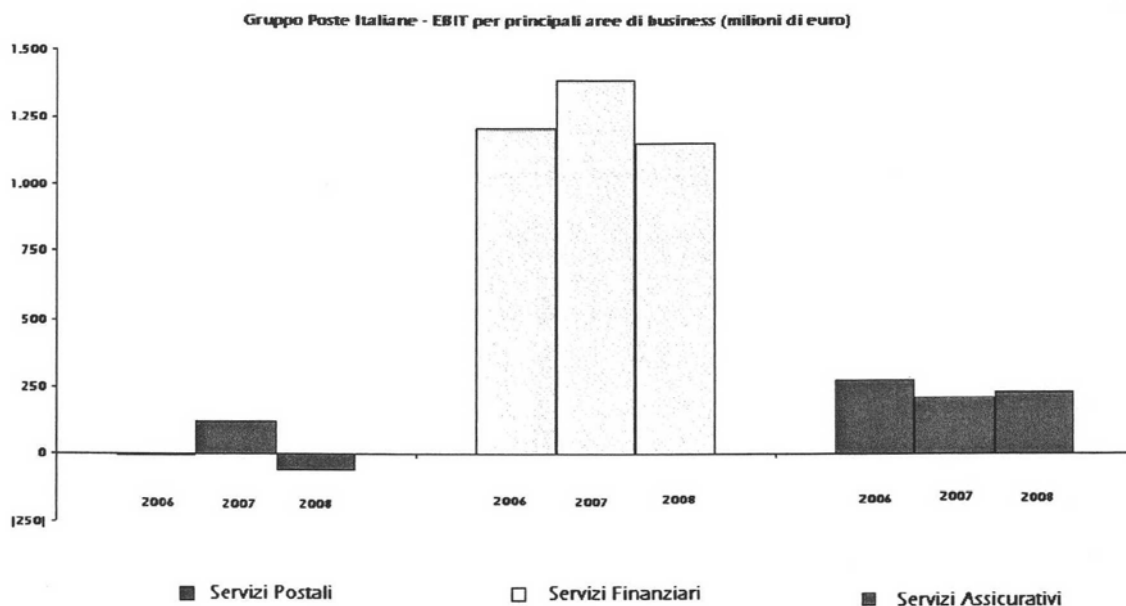
Risultato Operativo: contributo delle Aree di business ^(*)			Variazioni	
(milioni di euro)	2007	2008	Valori	%
Servizi Postali	121	(57)	(178)	n.s.
Servizi Finanziari	1.390	1.156	(234)	(16,8)
Servizi Assicurativi	210	232	22	10,5
Altri Servizi	45	132	87	n.s.
Eliminazione ^(**)	11	10	(1)	(9,1)
Totale Gruppo Poste Italiane	1.777	1.473	(304)	(17,1)

Al fine di una più omogenea comparazione dei dati relativi ai due esercizi, sono state effettuate alcune riclassifiche dei valori del 2007.

(*) Al netto di rettifiche di consolidamento e di elisioni di operazioni infragruppo.

(**) Eliminazione rapporti infrasettoriali per interessi corrisposti alle società del gruppo e quindi iscritti da queste nei proventi finanziari.

n.s. non significativo



Il risultato della gestione finanziaria presenta un saldo netto positivo di 46 milioni di euro (2 milioni di euro di saldo positivo nel 2007), conseguentemente il risultato ante imposte è di 1.519 milioni di euro (1.778 milioni di euro nel 2007). Le imposte sul reddito, pur continuando ad assorbire un'elevata quota del risultato, soprattutto a causa della pesante incidenza dell'IRAP sulla Capogruppo connessa con la sostanziale indeducibilità del costo del lavoro, hanno registrato un significativo decremento (637 milioni di euro di imposte nel 2008, contro 934 milioni di euro nel 2007).

⁹ In virtù di tale accordo, i dipendenti che hanno inteso aderire si sono obbligati, così come avvenuto con l'accordo del 2006, a restituire i compensi percepiti, a seguito della sentenza di riammissione, per periodi non lavorati. Tali temi sono argomentati nel paragrafo sulle "relazioni industriali".

Ciò è dovuto, sia alla riduzione dell'aliquota, (l'IRES è scesa dal 33% al 27,5% e l'IRAP ordinaria è scesa dello 0,35% passando dal 4,25% al 3,90%), sia all'impatto positivo dovuto alla facoltà, di cui si sono avvalse alcune società consolidate, di affrancare le deduzioni fiscali extracontabili effettuate fino al 31 dicembre 2007. Tale operazione ha infatti permesso di riassorbire imposte differite passive per euro 148 milioni di euro a fronte del pagamento di un'imposta sostitutiva complessiva di 83 milioni di euro con una differenza positiva di minori imposte per 65 milioni di euro. Inoltre, sull'esercizio ha influito positivamente il credito IRES, per 27,5 milioni di euro, maturato a seguito della presentazione delle istanze di rimborso della maggiore IRES pagata dalle società consolidate relativamente al 10% dell'IRAP versata negli scorsi esercizi, divenuto riconoscibile ai sensi dell'art. 6 del D.L. 29/11/2008, convertito con Legge n. 2 del 28/1/2009.

Il Conto Economico presenta pertanto un risultato positivo di 883 milioni di euro (844 milioni di euro nel 2007).

ANDAMENTO ECONOMICO DI POSTE ITALIANE SpA

Ricavi e proventi (milioni di euro)	2007	2008	Variazioni	
			Valori	%
Corrispondenza e Filatelia	4.126	4.045	(81)	(2,0)
Corriere espresso Logistica Pacchi	218	202	(16)	(7,3)
Totale Servizi Postali da mercato ^(*)	4.344	4.247	(97)	(2,2)
Servizi Bancoposta	4.709	4.781	72	1,5
Altri Ricavi	81	91	10	12,3
Ricavi da Mercato	9.134	9.119	(15)	(0,2)
Compensazioni per Servizio Universale (OSU) ^(**)	371	364	(7)	(1,9)
Integrazioni Tariffarie ^(**)	304	342	38	12,5
Totale Poste Italiane SpA	9.809	9.825	16	0,2
^(*) Servizi Postali da mercato	4.344	4.247		
OSU	371	364		
Integrazioni Tariffarie ^(**)	304	342		
Totale Servizi Postali	5.019	4.953	(66)	-1,3

^(**) Integrazioni relative a ricavi da mercato commercializzati a tariffe scontate per motivi di legge.

I ricavi e proventi di Poste Italiane SpA ammontano a 9.825 milioni di euro, registrando una sostanziale tenuta (+0,2% rispetto al dato 2007) pur in presenza di una evidente fase recessiva dell'economia.

I ricavi da mercato passano da 9.134 milioni di euro del 2007 a 9.119 milioni di euro; la riduzione (-16 milioni di euro) rispetto all'anno precedente rappresenta la risultante di un rallentamento dei ricavi da servizi postali (-97 milioni di euro rispetto al 2007) dovuta, come si argomenterà nei commenti alle aree di business, principalmente alla flessione degli invii di posta indescritta, che risente degli effetti del processo di liberalizzazione del mercato del settore postale e di una pur lieve crescita dei ricavi per servizi BancoPosta (+72 milioni di euro) e degli altri ricavi (+10 milioni di euro). In particolare, il risultato dei servizi di BancoPosta deve essere positivamente valutato alla luce delle avverse condizioni dei mercati finanziari. Peraltro, con riferimento alle attività di raccolta e gestione del risparmio postale occorre evidenziare che, poiché nel corso dell'esercizio sono intervenute circostanze ed eventi connessi alla sfavorevole congiuntura economica e alla crisi dei mercati finanziari, peraltro riflessi in un volume di rimborsi richiesti dalla clientela notevolmente superiore alle attese, sono sorte significative divergenze tra la Cassa Depositi e Prestiti e la Società sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi previsti contrattualmente. Al riguardo, anche sulla base di autorevoli valutazioni legali esterne, gli Amministratori ritengono comunque pienamente corretta la posizione di Poste Italiane. Tuttavia, sulla base dei confronti in corso tra le Società per trovare una composizione alla vicenda, Poste Italiane ha tenuto conto, nella determinazione dei fondi per rischi e oneri, di un importo che rappresenta la migliore stima dell'onere connesso alla risoluzione della problematica in oggetto come argomentato nel commento ai costi dell'esercizio.

Nel frattempo, sono in fase di avvio le attività di negoziazione della nuova convenzione, la cui definizione è di significativa rilevanza gestionale per la Società che nei primi mesi dell'esercizio 2009 sta operando in assenza di un quadro contrattuale.

La gestione dell'anno è stata altresì influenzata dalla decisione della Commissione Europea C42/2006 del 16 luglio 2008 che, come si dirà nel commento alle aree di business, oltre ad aver disposto la restituzione da parte della Società al MEF delle somme relative al triennio 2005-2007 ritenute dalla Commissione "Aiuti di Stato", si è riflessa sulla determinazione dei ricavi da impiego della raccolta dei conti correnti. Il tasso di interesse variabile utilizzato infatti per la

determinazione della remunerazione spettante per il 2008 è stato calcolato con le stesse modalità previste nella Decisione della Commissione.

I compensi di 364 milioni di euro per lo svolgimento degli obblighi del Servizio Universale Obbligatorio (OSU) sono stati determinati, per 359 milioni di euro, in base al meccanismo del *subsidy-cap* previsto dallo schema di Contratto di Programma per il triennio 2006-2008, sottoscritto il 17 settembre 2008 tra il Ministero dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, e Poste Italiane; e per 5 milioni di euro quale provento residuale sempre dovuto per il triennio e per il quale, come si argomenterà nel prosieguo, sarà perfezionato un apposito atto aggiuntivo.

Le integrazioni tariffarie spettanti alla Società a fronte dell'applicazione di tariffe agevolate concesse per legge ad alcuni settori o aree (Editoria, no-profit, invii elettorali) passano da 304 milioni di euro del 2007 a 342 milioni di euro del 2008 risentendo positivamente dei maggiori invii elettorali rispetto al 2007 (14 milioni di euro nel 2007 contro 70 milioni di euro nel 2008) per effetto dello svolgimento delle elezioni politiche e di quelle amministrative che hanno più che compensato le minori integrazioni tariffarie per l'editoria concesse dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento dell'Editoria.

ANALISI COSTI OPERATIVI

Costi (milioni di euro)	2007	2008	Var %
Costi per beni e servizi	2.065	2.107	2,0
Oneri diversi derivanti da da operatività finanziaria	-	7	n.s.
Costo del lavoro	5.715	5.880	2,9
Ammortamenti e svalutazioni	528	492	(6,8)
Incrementi per lavori interni	-	(13)	n.s.
Altri costi e oneri	61	304	n.s.
Totale costi	8.369	8.777	4,9

n.s.: non significativo

I costi operativi ammontano a 8.777 milioni di euro (8.369 nel 2007) e presentano un'incidenza percentuale sui ricavi che passa dall'84% del 2007 all'88% del 2008. Tale maggiore incidenza è riconducibile:

- nell'ambito dei costi per beni e servizi, ai maggiori costi legati al nuovo sistema di refezione (+35 milioni di euro rispetto la 2007) che ha esteso, a partire dal 1° settembre, la fruibilità del ticket restaurant a tutto il personale aziendale; pertanto, eccettuata tale partita, pur in presenza di un aumento generalizzato del costo delle materie prime, la Società ha mantenuto invariato il livello dei costi esterni a conferma dell'impegno profuso sul lato del contenimento della spesa;
- all'incremento del costo del lavoro (+2,6% nella sua componente ordinaria connessa a salari, stipendi e oneri diversi e di 2,9% ove si considerino anche gli accantonamenti) dovuto, pur in presenza di una sostanziale invarianza degli organici medi (-0,1% di organico stabile e flessibile rispetto al 2007), alla dinamica delle retribuzioni legata al rinnovo del CCNL per il quadriennio 2007-2010, sottoscritto in data 11 luglio 2007 e agli accantonamenti netti per vertenze che sono, come nel passato, in buona parte ascrivibili al contenzioso in materia di CTD. Peraltro, sulla voce costo del lavoro (5.880 milioni di euro) nel suo complesso hanno contribuito positivamente i proventi di natura non ricorrente (203 milioni di